



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**HABILITAÇÃO EM PRODUÇÃO EM COMUNICAÇÃO E CULTURA**

**JOÃO AIRON LIMA DOS SANTOS**

**GESTÃO DE CRISE E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
UMA ANÁLISE DO PROBLEMA DE SEGURANÇA NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

Salvador  
2016.2

JOÃO AIRON LIMA DOS SANTOS

GESTÃO DE CRISE E COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL:  
UMA ANÁLISE DO PROBLEMA DE SEGURANÇA NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Monografia apresentada ao Curso de graduação em  
Comunicação Social com habilitação em Produção em  
Comunicação e Cultura, Faculdade de Comunicação,  
Universidade Federal da Bahia.

Orientadora: Profa. Dra. Carla de Araujo Risso

Salvador  
2017

## RESUMO

O presente trabalho consiste em uma análise acerca da segurança na Universidade Federal da Bahia, sob a perspectiva da comunicação organizacional e políticas de gestão e gerenciamento de crise. Catalogaram-se as notícias publicadas nos sites dos dois tradicionais jornais de Salvador, o *A Tarde* e o *Correio*\*, durante todo o ano de 2016, fazendo uma correlação com as ações do setor de comunicação institucional da Universidade. A intenção da análise é colocar em ponto de atenção a importância da comunicação organizacional bem planejada e com ações proativas para superar crises.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Gerenciamento de crise; Segurança; Ufba.

## SUMÁRIO

<b>Introdução.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Comunicação Organizacional .....</b>	<b>8</b>
1.1 Contexto histórico .....	8
1.2 As competências .....	11
1.3 Comunicação Pública X Comunicação Organizacional .....	13
1.4 Públicos .....	15
<b>2. CRISE.....</b>	<b>19</b>
2.1 Conceitos.....	19
2.2 Crise X Emergência X Incidentes .....	20
2.3 Como surgem as crises? .....	22
2.4 Planejamento e gerenciamento de crise.....	24
<b>3. A Ufba .....</b>	<b>28</b>
3.1 Histórico .....	28
3.2 Comunicação da Ufba .....	30
3.2.1 Edgar digital.....	31
3.2.2 Ufba em Pauta.....	31
3.2.3 Ascom nas redes sociais.....	31
3.3 Grupo da “UFBA” no <i>Facebook</i> .....	32
3.4 O site “100assaltosnaufba.info” .....	34
<b>4. Os casos .....</b>	<b>36</b>
4.1 Mortes .....	36
4.2 Assaltos .....	39
4.3 Tentativa de estupro .....	46
4.4 Violência e invasão .....	46
4.5 Protestos e manifestações .....	47
<b>5. Conclusão.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>

## Introdução

Desde que ingressei na Universidade Federal da Bahia (Ufba), convivi com a realidade da insegurança na instituição. Logo no primeiro semestre, presenciei a um assalto no qual o bandido, para conseguir levar o notebook de um colega, mostrou uma faca como forma de ameaça. A cena foi assustadora, pois não imaginava ver algo do tipo, ao menos, nos limites da instituição. Pensava estar protegido.

O colega foi buscar amparo na secretaria da Faculdade de Comunicação, onde foi orientado a se dirigir ao Departamento de Segurança da Universidade. Chegando ao local, recebeu o conselho de registrar uma queixa na delegacia, mas, por se tratar de uma área federal, não foi possível fazer a ocorrência. No final das contas, nenhuma medida de efeito foi tomada e o equipamento nunca foi reavido. O caso virou notícia<sup>1</sup> e repercutiu negativamente nas redes sociais perante aos públicos da Ufba.

A partir daí passei a tráfegar vigilante nos campi. Vários outros casos aconteceram, desde então, deixando evidente um problema crônico de segurança. Com o passar do tempo algumas questões me deixavam intrigado: a recorrência desse tipo de situação não deveria ser a mola propulsora para a construção de um planejamento que visasse ao bem-estar dos públicos e preservação da imagem da instituição? Como uma universidade desse porte não consegue interagir bem e amparar seus públicos a um assalto no campus?

A quantidade e frequência de matérias publicadas pelos jornais, que também usaram como fonte para construção das suas narrativas as interações do público interno da Universidade nas mídias sociais, despertou a atenção. Passeatas e um abaixo-assinado, por exemplo, estão entre as ações do corpo discente da instituição em 2016. Será então que a Ufba vive uma crise de segurança? Bem, ao que parece, não há um plano estratégico para lidar com esse problema. Esse foi o ponto de partida para a pesquisa.

O trabalho, portanto, tem o objetivo de analisar o papel da comunicação organizacional na gestão de crises, tendo como pano de fundo os acontecimentos de falta de segurança envolvendo a Ufba, noticiados nos sites de dois tradicionais jornais

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://www.correio24horas.com.br/detalhe/noticia/estudante-da-ufba-tem-notebook-roubado-em-assalto-a-mao-armada-dentro-do-campus/?cHash=43da5e6c548344e52a709fb9a47f208e>. Acesso em: 04 de mar. 2017

da capital baiana, o *A Tarde* e o *Correio\**, durante o período de 04 de março a 19 de dezembro de 2016. Em outras palavras, a intenção é verificar se o papel da comunicação organizacional, do ponto de vista das teorias de gerenciamento de crise, contribuiu para que a instituição fortalecesse o diálogo com os públicos e preservasse sua reputação.

A metodologia consiste em um levantamento de todas as notícias cujos títulos evidenciavam problemas de segurança na Universidade, de março a dezembro de 2016, correlacionando às ações do seu setor de comunicação institucional, a fim de identificar como a Ufba respondeu aos casos e como os públicos reagiram às respostas. Foram consideradas apenas as reportagens disponibilizadas nos portais *on-line* dos veículos citados acima.

Aponto, no decorrer do trabalho, respaldado por importantes autores, que a comunicação organizacional não é o poder máximo na resolução de crises, entretanto, carrega a responsabilidade de conduzir a forma como a mensagem da crise chega aos públicos. É importante ressaltar isso, pois, conforme apresento no desenvolvimento, a política de gestão de crise deve estar no DNA da organização, desmistificando o pensamento de que toda a responsabilidade é da comunicação.

Para facilitar a compreensão, exploro recursos como tabelas e imagens. Dentre nomes clássicos do campo da comunicação, citei especialistas em crises, organizações e comunicação, como João José Forni (2012), Margarida Kunsch(2009, 2012), Patrícia Texeira (2013), Mauro Wolf (1999).

No primeiro capítulo exponho conceitos gerais sobre comunicação organizacional. A ideia é mostrar a evolução da área e entender seu papel. Também é explicado o conceito de públicos, que aparece no plural para evidenciar o aspecto múltiplo de quem se relaciona com as organizações.

O segundo capítulo explica o que é crise, tendo como base as principais teorias a respeito do tema, com o objetivo de entender suas peculiaridades e identificar se a problemática da segurança da Universidade estava enquadrada nos conceitos.

Em seguida, no terceiro capítulo, mostro dados quantitativos que posicionam a Ufba em lugar de destaque, revelando assim, a importância de um bom trabalho de comunicação para preservar a reputação da instituição.

Há outro aspecto tensionado nas entrelinhas, que diz respeito à efetividade do trabalho desempenhado pela Assessoria de Comunicação Institucional da Ufba (Ascom), usando os canais digitais, pois muitas notícias geradas pelos jornais citados

tiveram como insumo a interação do público interno nas redes sociais. A Ascom, que, em seu site, exalta as ferramentas da *web* como principais recursos de trabalho, revela oportunidades de melhorias no tocante ao ambiente *on-line*.

# 1. Comunicação Organizacional

## 1.1 Contexto histórico

A comunicação é intrínseca ao homem, dando completude à sua condição de ser social. A história da espécie humana constata que a troca de informações entre os indivíduos, portanto o ato de comunicar-se, foi, e tem sido, o sustentáculo da sua evolução.

Lucia Santaella (2013), professora e pesquisadora, relaciona esse fenômeno evolutivo e toda sua complexidade à expansão do cérebro:

A emergência hipermediadora do neocórtex coincidiu com a posição bípede que liberou as mãos para a sutileza dos gestos, mas sem um meio de transmissão, um meio de contato com o exterior, o neocórtex teria provavelmente atrofiado ou sequer se desenvolvido. Foi no próprio corpo humano que a sagacidade evolutiva instalou o aparelho fonador, apropriando-se para isso de vários órgãos funcionais, da respiração, sucção e deglutição acrescentando-lhes a função articulatória da fala. O neocórtex e a fala são assim instauradores da socialidade, responsáveis pela emergência do pensamento que, tendo a natureza de signo, é, por sua própria natureza, externalizável, social, compartilhado.

A sutileza das mãos, a gestualidade tão e específica do humano, também muito cedo encontrou suas formas de extrojeção na pintura dos corpos e nos primeiros artefatos voltados para a sobrevivência física, está logo seguida da produção de objetos, vestimentas, arquitetura, marcas que o intelecto humano foi crescentemente imprimindo sobre a natureza. Através do gesto e da fala, nas suas crias sígnicas, tais como a escrita, desenho, pintura, o cérebro foi se estendendo para fora do corpo, amplificando sua capacidade sensória e intelectual. (SANTAELLA, 2003, p.220)

Com sua gênese nos gestos, sinais, evoluindo para a era da escrita, seguida da era da impressão, mídias e o digital, momento em que vivemos hoje, a comunicação se mostrou ferramenta imprescindível à vida em comunidade.

Mas o que é comunicação e quando esse fenômeno acontece? É preciso, nesse ponto, oportunamente, a fim de conduzir uma linha de raciocínio breve e objetiva, relembrar um conceito clássico que pontua a questão.

Estou falando da teoria da informação, também conhecida como teoria matemática da comunicação, apresentada inicialmente por Claude Elwood Shannon em 1948, que um ano depois, em uma nova publicação, contou com a colaboração



do matemático Warren Weaver. Wolf (1999) apresenta uma explicação satisfatória sobre essa teoria:

A transferência de informação efectua-se da fonte para o destinatário, ao passo que a transferência da energia se efectua do transmissor para o receptor. O esquema ilustra o facto de, em cada processo comunicativo, existir sempre uma fonte ou nascente da informação, a partir da qual é emitido um sinal, através de um aparelho transmissor; esse sinal viaja através de um canal, ao longo do qual pode ser perturbado por um ruído. Quando sai do canal, o sinal é captado por um receptor que o converte em mensagem que, como tal, é compreendida pelo destinatário (Eco, 1972, 10, *apud* WOLF, Mauro, 1999, p.112).

Para facilitar ainda mais a compreensão desse modelo, ambientando em um contexto da relação humana, o sociólogo Robert Escarpit (1976) explica que quando duas pessoas conversam, por exemplo:

uma parte do cérebro, situada no córtex, funciona como fonte; uma outra parte, situada na zona temporal do hemisfério esquerdo (para quem usa a direita), funciona como codificador. Os impulsos provenientes do centro de codificação vão modelando a energia acústica produzida por um aparelho que tem a ver com o sistema muscular, o aparelho respiratório e o aparelho de fonação. A energia modulada é transportada ao longo de uma via constituída pelo ar ambiente e é captada por um aparelho receptor, constituído pelo ouvido externo, o tímpano (que é um transformador de energia), o condutor automático dos ossículos e o ouvido interno, que envia as modulações para o centro de descodificação, através do nervo auditivo. As modulações descodificadas são, então, recebidas pelo destinatário, que está situado no córtex cerebral do ouvinte (ESCARPIT, 1976, 30-31 *apud*, WOLF, 1999, p.114).

Em resumo, a comunicação acontece quando há uma troca de informações, em outras palavras, com um modo simples de dizer, a característica presente neste fenômeno é a circulação de mensagens.

A superação do capitalismo sobre o comunismo, o advento das indústrias, a difusão das concepções neoliberais ao redor do mundo, resultando assim em um complexo cenário econômico, capaz de influenciar todo um modo de vida social, possibilitou que as organizações repensassem suas estruturas. É nesse momento em que nasce o interesse das empresas em participar do jogo da circulação de mensagens, quando então a comunicação passou a ser relevante para as organizações.

A partir de consulta bibliográfica foi possível notar que o entendimento sobre o contexto histórico da comunicação nas organizações está intimamente conectado aos

primeiros passos das relações públicas<sup>2</sup>, que por sua vez, “[...] como filosofia, função administrativa ou conjunto de técnicas de comunicação surgiram apenas no começo do século XX” (EVANGELISTA, 1977,p.17 e LEITE, 1977, p.5 apud CESCA, 2012, p.5 ).

Embora não exista consenso sobre uma data específica que balize a inauguração da comunicação organizacional, é possível listar alguns momentos importantes. Neste sentido, Putnam, Philips e Chapman (2004, apud LIMA e ABUUD, 2015 p.2) relacionam trabalhos influenciados pelo interesse na comunicação empresarial a um período entre os anos 20 e 50, nos Estados Unidos.

No Brasil, segundo Cesca (2012, p.20), “o primeiro departamento de relações públicas foi criado em 30 de janeiro de 1914, na *The Light and Power Company*, atual Eletropaulo”. Nessa mesma organização, segundo Torquato (2009, apud LIMA e ABUUD, 2015 p.3), foi publicado o primeiro trabalho de jornalismo empresarial do país, o *Boletim da Light*.

Margarida Kunsch (2012) ao descrever o processo evolutivo da comunicação nas organizações, diz que no momento inicial:

o foco estava na comunicação administrativa/interna e nos processos informativos de gestão; nas redes de comunicação; nos canais, nas mensagens, na cultura e no clima organizacional; na estrutura organizacional e nos fluxos, nas redes etc.; nos inputs e outputs das organizações (KUNSCH, 2012, p. 43).

O advento da Revolução Industrial, no entanto, originada ainda no sec. XVIII, suscitou consigo uma agitação nas organizações, modificando a maneira de interação dessas com seus públicos. Kunsch (2009), acrescenta:

As mudanças provocadas com o processo de industrialização obrigaram as empresas a buscar novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas nos produtos, para fazer frente à concorrência e a um novo processo de comercialização.

As organizações, semeadas pelas implicações da Revolução Industrial, passaram a perceber a importância em dialogar de maneira profissional com seu

---

<sup>2</sup> Essa imbricação, inclusive, ainda é perceptível nos dias de hoje. A professora e doutora Cleuza G. Gimenes Cesca(2012), em “Relações Públicas Para Iniciantes”, obra de sua autoria, diz que “a denominação relações públicas vem sendo substituída, nas organizações, pelos seguintes termos: gerente de comunicação, coordenador de comunicação interna, coordenador de serviços ao consumidor, coordenador de relações com a comunidade, diretor de relações governamentais, gerente de relações institucionais, coordenador de relações com o meio ambiente, coordenador de relações com o terceiro setor, assessor de imprensa, analista de comunicação etc. (CESCA, 2012, p. 35).”

público externo. Essa necessidade faz nascer novas demandas, dando mais robustez às operações que compreendem a comunicação organizacional:

[...] a comunicação nas organizações foi assumindo novas características, sendo mais produzida tecnicamente e baseando-se em pesquisas de opinião entre os diferentes públicos, até chegar ao estágio em que se encontra hoje em muitas organizações *top* modernas, nas quais atinge um grau de sofisticação na sua elaboração e, também, um caráter estratégico no conjunto dos objetivos institucionais e corporativos. Em outras palavras, da comunicação funcional e administrativa passa-se à comunicação estratégica; do Jornalismo Empresarial, à Comunicação Empresarial; e da Comunicação Empresarial à Comunicação Organizacional em uma perspectiva mais abrangente e mais complexa. (KUNSCH, 2009, p.52)

Dessa evolução emergiu uma perspectiva de comunicação mais global e sinérgica, denominada por Kunsch (2003) de comunicação organizacional integrada, que abrange “Comunicação Institucional, a Comunicação Mercadológica, a Comunicação Interna e a Comunicação Administrativa” (KUNSCH, 2003, p. 149 apud KUNSCH, 2009, p. 54).

## 1.2 As competências

No que tange às atribuições do setor de comunicação organizacional a professora e pesquisadora Margarida Kunsch, amplamente citada aqui, referência no Brasil quando o assunto é comunicação organizacional, em entrevista à Revista *Novos Olhares*<sup>3</sup>, fez a seguinte colocação:

Primeiro a área tinha nomes como relações públicas, jornalismo empresarial e assessoria de imprensa. Depois se passou a falar em comunicação empresarial, terminologia ainda muito utilizada no mercado profissional. Há ainda os que preferem chamá-la de comunicação corporativa, relações institucionais, assuntos corporativos etc. [...]

A comunicação nas organizações tem um significado profundo, que ultrapassa a visão meramente instrumental e técnica. Para mim, o termo “comunicação organizacional” é mais abrangente, envolvendo todas as organizações e não só as empresas, como sugere a expressão “comunicação empresarial”. A comunicação organizacional possui fundamentos teóricos capazes de dar sustentação à prática cotidiana. Seu conceito se assemelha ao que se entende por comunicação corporativa,

---

<sup>3</sup> “Novos Olhares: Revista de Estudos Sobre Práticas de Recepção a Produtos Midiáticos” é uma publicação da USP (Universidade de São Paulo). O trecho citado é da edição 18 - 2º semestre de 2006. Está disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/novosolhares/article/viewFile/8191/7555>. Acessado em: 26 fev 2017

pressupondo a existência de um corpus único e de um “todo” [...] (KUNSCH, 2006)

A partir desse excerto é possível notar a concepção ampla e multifacetada que as organizações criaram sobre a comunicação em seus processos. Tal condição evidencia o porquê de tantas extensões e denominações.

A jornalista e mestre em comunicação, Patrícia Brito Teixeira (2013), considera relevantes os aspectos estratégicos da área, uma vez que:

A comunicação organizacional é construída por meio de um processo que inclui diagnóstico, análise do diagnóstico para mapear os problemas da organização (análise situacional), análise de mercado (macroambiente), definição de metas, objetivos, estratégias e plano de ação (TEXEIRA, 2013, p.55)

Cees Riel (1995), por sua vez, considera que:

A comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (public affairs), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende (RIEL, 1995, apud SCROFERNEKER 2011 )

Oliveira e Paula (2005), estabelecem um nível hierárquico, posicionando a comunicação organizacional como uma grande área na qual as atividades de relações públicas, por exemplo, estariam alocadas na condição de subárea:

comunicação organizacional como zona de interface cria interações com outras áreas da organização, além de possibilitar o exercício conceitual de desentranhamento dos objetos que compõem o campo da comunicação e seus sub-campos: relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda. O campo da comunicação torna-se conhecimento específico, articulando-se a outros campos do conhecimento – administração, psicologia, sociologia, política, economia – e efetiva-se através das práticas destes sub-campos, mas de forma integrada e planejada (OLIVEIRA E PAULA, 2005 apud FERNANDES, PÉRSIGO, 2012)

Não cabe aqui toda a discussão a respeito das possíveis delimitações entre o que se entende por comunicação organizacional e por relações públicas, pois seria preciso mais algumas dezenas de laudas, correndo o risco, ainda assim, de não dar conta da questão. Entretanto, as considerações apresentadas, devidamente referenciadas, já são razoáveis ao enfoque do presente trabalho.

### 1.3 Comunicação Pública X Comunicação Organizacional

Nesse ínterim, é oportuno invocar uma outra concepção que desperta interesse de estudiosos e pesquisadores: a comunicação pública. Uma vez que a pretensão aqui é analisar a “performance” da comunicação de uma instituição pública, a Universidade Federal da Bahia, frente a alguns acontecimentos.

Veremos a seguir, colocações de autores que defendem uma distinção entre comunicação organizacional e comunicação pública, e tantos outros que preferem considerar uma convergência. A respeito disso, Maria José da Costa Oliveira (2012), acrescenta:

esses conceitos vêm sendo construídos em linhas paralelas e são restritas as abordagens que demonstrem as imbricações existentes entre comunicação organizacional e pública, parecendo que esses conceitos não se cruzam, pois um segue a trilha da esfera privada, enquanto o outro se relaciona com a esfera pública (OLIVEIRA, Maria José da Costa, 2012, p.42).

A comunicação pública compactua com a concepção habermasiana de esfera pública<sup>4</sup>, assim, Marjorie Ferguson (1990, apud KOÇOUSKI, 2012, p.74), considera essa comunicação “como tudo aquilo que aparece, ou seja, que é divulgado, visível ou disponível”.

Pierre Zémor (1995), autor francês, por um viés mais categórico, considera que a comunicação pública é inerente às instituições públicas, ou seja, de responsabilidade do Estado:

as finalidades da comunicação pública não podem ser dissociadas daquelas inerentes às instituições públicas, cujas funções são: a) informar; b) escutar; c) contribuir para assegurar a relação social e; d) acompanhar as mudanças de comportamento e das organizações sociais. (ZÉMOR, 1995[2005], p.5 apud KOÇOUSKI, 2012, p.75).

Em consonância com a perspectiva francesa, Heloiza Matos (2009), diz que a comunicação pública é um “processo de comunicação instaurado na esfera pública que engloba Estado, governo e sociedade; um espaço de debate, negociação e tomada de decisões relativas à vida pública”. A autora ainda acrescenta: “a boa comunicação de instituições públicas requer transparência, qualidade nos serviços oferecidos e respeito ao diálogo” (MATOS, 2009 apud CAETANO, 2012 p.231)

---

<sup>4</sup> Para GOMES e ROUSILEY (2008, p.39) “a esfera pública é tanto o âmbito em que um público busca, no raciocínio das pessoas privadas, esclarecimento e entendimento recíprocos, quanto a arena da concorrência pública das posições privadas apresentadas na forma de argumentos”.

NOVELLI (2006), além de entender a comunicação pública como responsabilidade das instituições governamentais, a considera como fator importante às boas práticas de governança:

A comunicação pública, compreendida como o processo de comunicação que ocorre entre as instituições públicas e a sociedade e que tem por objetivo promover a troca ou o compartilhamento das informações de interesse público, passa a desempenhar um papel importante de mediação para as práticas de boa governança (NOVELLI, 2006, p.85).

O professor Paolo Mancini (2008), por sua vez, segundo Koçouski (2012), ressalta o aspecto mais abrangente da comunicação pública, não havendo assim, uma distinção entre comunicação feita por organização privada ou pública:

Sua percepção é de que os promotores ou emissores da comunicação pública podem ser organizações públicas, privadas ou semipúblicas. Essa classificação não se dá estritamente pela natureza jurídica, mas também pela combinação desta com o campo de intervenção das organizações. (MANCINI, 2008 apud KOÇOUSKI, 2012 p.81)

Quem também concorda com essa perspectiva é Oliveira (2004):

comunicação pública é um conceito amplo, envolvendo toda a comunicação de interesse público, praticada não só por governos, como também por empresas, terceiro setor e sociedade em geral. (OLIVEIRA, 2004, p.186 apud KUNSCH, 2012, p.20)

Por fim, relembro o conceito de comunicação organizacional integrada<sup>5</sup>, da professora Margarida Kunsch (2012), que compreende o aspecto macro das ações em comunicação, abrangendo não apenas os subcampos como jornalismo empresarial, relações públicas e publicidade, quanto às ferramentas, mas também as instituições públicas, privadas e do terceiro setor, quanto aos emissores da informação:

Quando uso a terminologia “comunicação organizacional integrada” minha preocupação é mostrar como as organizações estabelecem relações confiantes, por meio de suas manifestações, que podem ser com fins internos, fins institucionais e fins mercadológicos. Se pensarmos a comunicação nas organizações de forma abrangente e holística, temos de nos preocupar com uma sinergia de propósitos e ações. As ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e

---

<sup>5</sup> Mencionei no subtópico “contexto histórico” do tópico “Comunicação organizacional”

as expectativas dos públicos e da sociedade. E a comunicação pública certamente tem muito a ver com tudo isso. (KUNSCH, 2012, p. 22)

## 1.4 Públicos

Outro ponto relevante para a discussão diz respeito à concepção de público, por vez aqui dito, não à toa, no plural, “públicos”. Isto se dá por conta do perfil múltiplo dos grupos envolvidos. Comunicação organizacional, portanto, ao ponto que abrange as relações públicas, baseia suas ações na ideia de relações com os públicos.

As organizações existem para seus públicos. Fernanda Barcellos (1984, p.47) afirma que “uma empresa sem público não vive. Não lhe bastam instalações, maquinaria, funcionários, capital se não tiver público que compre, alugue, procure, difunda, fale, ela morre no nascedouro”.

Para Andrade(1989) é sensato que entendamos público como :

O agrupamento espontâneo de pessoas adultas e/ou grupos sociais organizados, com ou sem contiguidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia com atitudes e opiniões múltiplas quanto à solução e acompanhando ou participando de debate geral, através da interação pessoal ou dos veículos de comunicação, à prova de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opinião coletivas, que permitirá a ação conjugada. (ANDRADE,1989, apud CESCA, 2012, p.28)

D’Azevedo (1971) considerou que os públicos têm características diferentes, então dividiu em três grupos: interno, externo ou misto. Na prática, essa clássica definição fica assim:

Interno: formado por aqueles que atuam no âmbito da empresa. Exemplo: funcionários[...]; Externo: formado por quem não atua no âmbito interno da empresa,mas tem algum tipo de ligação com ela. Exemplos: escolas, imprensa[...]; Misto: formado por aqueles que não atuam no âmbito interno da empresa, mas tem vínculos fortes com ela. Exemplos: revendedores, distribuidores, fornecedores, acionistas. (D’AZEVEDO, 1971 apud CESCA,2012, p. 30)

Simões (1995) faz ressalvas sobre esse modelo, tendo em vista as constantes modificações sociais que influenciam organizações e pessoas:

Tal distribuição tem sido satisfatória ou, pelo menos, ninguém a contestou na visão anterior de relações públicas, apesar de sua restrita utilidade para a

elaboração de diagnósticos e prognósticos da dinâmica da relação. Serve para enquadrar os distanciamentos dos públicos quanto ao centro de poder da organização. Este ponto de vista, entretanto, não resiste à análise caso se considerem os deslocamentos constantes das fronteiras organizacionais e, também, das pessoas, através dos vários públicos a que pertencem. O reposicionamento teórico apresentado nesta tese não se contenta com essa classificação e seu critério. Considera-os insuficientes para caracterizar o tipo de relação público-organização. Os públicos precisam ser compreendidos sob outra ótica. É imprescindível identificá-los, analisá-los e referenciá-los quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando. (SIMÕES, 1995, p.131 apud CESCA 2012, p.31)

Cesca (2012), refletindo as considerações de Simões (1995), apresenta um novo modelo de divisão de públicos capaz de abarcar todos tipos de relações que uma organização estabelece. A tabela a seguir sistematiza de modo bastante prático essa categorização:

Tabela 1 – tipos de públicos de uma organização

Público interno vinculado	Administração superior
	Funcionários fixos
	Funcionários com contratos temporários
Público interno desvinculado	Funcionários de serviços terceirizados que atuam no espaço físico da organização
Público misto vinculado	Vendedor externo não autônomo
	Acionistas
	Funcionários do transporte com vínculo empregatício
	Funcionários que trabalham em casa de forma não autônoma
	Funcionários que prestam serviços em outras organizações
	Fornecedores
	Distribuidores
	Revendedores



Público misto desvinculado	Vendedores externos autônomos
	Funcionários que trabalham em casa de forma autônoma
	Familiares de funcionários
	Funcionários do transporte terceirizados
Público externo	Comunidade
	Consumidores
	Escolas
Público externo	Imprensa
	Governo
	Concorrentes
	Bancos
	Sindicatos
Público externo	Terceiro setor

Fonte: CESCA ( 2012, p.32).

Fazendo coro junto à frente que considera que o entendimento de públicos deve ser mais abrangente que simples grupos, Vergili (2014) fala em *stakeholders*<sup>6</sup>:

É necessário esclarecer, inicialmente, que os stakeholders não devem ser entendidos como qualquer tipo de público, porque não se subdividem e, além disso, participam das decisões das organizações. Também não podem ser caracterizados como "todos os públicos da empresa" porque se trata de públicos de interesse, que afetam a organização ou são afetados por ela (VERGILI, 2014, p.53).

Lidar constantemente com as demandas dos públicos é tarefa árdua atribuída ao setor de comunicação (na subárea das relações públicas) das organizações.

<sup>6</sup>Em inglês, stake, entre outros sentidos, pode significar interesse participação em empreendimento ou reivindicação. Holder tem sua origem em hold, segurar ou dominar, e pode representar o dono ou proprietário (FRANÇA, 2008 apud VERGILI 2014, p.131).

Assim, Vergili (2014) afirma que “para atingir excelência nesse tipo de serviço, portanto, o profissional de RP deve fazer um mapeamento do perfil de cada um dos públicos com necessidade de relacionamento<sup>7</sup>”.

Corroborando com essa perspectiva, Gonçalves (2013, apud THEODORO e SILVA)<sup>8</sup>, que julga importante a “identificação e segmentação dos públicos” para ações comunicacionais de sucesso. Caso o contrário, o resultado será o “estado dos problemas”<sup>9</sup>, situação pela qual a comunicação organizacional não deseja passar.

---

<sup>7</sup>FRANÇA (2008) afirma que, "ao definir as relações públicas como uma atividade de relacionamentos, é preciso entender que a organização deve ser proativa, pois cabe a ela selecionar e determinar com que perfil de público pretende lidar para obter êxito em seus negócios, além de estabelecer as normas desse relacionamento (FRANÇA,2008, p. 99 apud VERGILI, 2014, p.131) ”.

<sup>8</sup> Para antecipar ou contrariar as consequências negativas deste último estado [...] os autores sublinham a importância de uma correta identificação e segmentação dos públicos, enquanto condição para o desenvolvimento de actividades comunicacionais mais efetivas (GONÇALVES, 2013, p. 68 apud THEODORO e SILVA, 2013)

<sup>9</sup> Segundo Grunig (1992 apud Gonçalves, 2011) há três estados de públicos. O primeiro, é denominado "estado de stakeholder", o segundo "estado de público" e o terceiro o "estado dos problemas".

## 2. CRISE

### 2.1 Conceitos

Muitos são os conceitos de crise, embora, em linhas gerais, haja uma imbricação, ao passo que todos remetem ao contexto negativo da aplicação do verbete. Há, inclusive, muitas obras e trabalhos acadêmicos que se debruçam sobre essa temática, ampliando os horizontes da discussão.

Julgo razoável começar apresentando a formação etimológica do termo, segundo Teixeira (2013):

A palavra "crise" vem do grego *krisis*, e significa decisão, julgamento. A palavra chegou ao português por meio dos substantivos "crise", "crítica", "critério" e seus derivados. Para explicar o sentido da palavra, no dicionário *Michaelis*, entre as definições do termo estão: "Momento crítico ou decisivo. Situação aflitiva. Conjuntura perigosa, situação anormal e grave". A medicina foi a primeira a usar a palavra, mais tarde estendida para outras áreas, como economia, política, ciências sociais, psicologia (TEXEIRA, 2013, p.23).

Torquato (2012) também recorre aos aspectos originais do termo, a fim de apresentar o melhor conceito:

A palavra indica certo grau de desordem. Na acepção grega, o termo comporta planos diversos: conjuntura perigosa, momento decisivo, sentença, escolha, justiça, castigo, pena. Trata-se de um dos termos mais recorrentes para significar que as coisas estão fora de rumo" (TORQUATO, 2012, p.273 apud SANTOS, 2013).

O *Institute for Crisis Management* (ICM), organização norte americana, referência mundial quando o assunto é gestão de crise, define crise como "uma ruptura significativa nos negócios que estimula uma intensa cobertura dos meios de comunicação (FORNI, 2015, p.8) ”.

Para Mitroff (2001, apud FORNI 2015, p.7), a crise, além de ser algo negativo, “não pode ser completamente contida dentro das paredes de uma organização”. O autor também pondera: “[...] 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 tom de urgência e sobressalto está nas entrelinhas, quando não patente, de boa parte das definições. Neste sentido, Luecke (2007) considera crise como “uma

mudança - repentina ou gradual - que resulta em um problema urgente que deve ser resolvido imediatamente, ou, pelo menos, as primeiras providências devem ser tomadas para conter [...] o fato que esteja causando a crise. ” (LUECKE, 2007, p.12 apud TEIXEIRA, 2013, p.24)

A crise pode ser desencadeada por conta de ações executadas pela organização ou, também, por ação que deixou de ser executada. NEVES (2012) define crise empresarial como “uma situação que surge quando a empresa realiza algo, de sua responsabilidade, ou deixa de realizar, que afeta, afetou, ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa, cujo fato tem repercussão negativa junto à opinião pública<sup>10</sup> (NEVES, 2002 apud TEIXEIRA, 2013, p.24)”.

Esse último item, “opinião pública”, que aparece na concepção habermasiana, em outras palavras, se relaciona também os públicos da organização. Partindo então desse princípio, Teixeira (2013) alerta que a instabilidade gerada pela crise, além de “risco a imagem e reputação, estremece o clima organizacional<sup>11</sup>”

Forni (2015) ressalta duas características marcantes da crise: “ameaça e pressão do tempo”. E completa:

Em resumo, entendemos crise como uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação ou de um governo. Em geral, as crises não chegam de surpresa; frustram expectativas dos stakeholders, tem efeito deletério perverso, por exigir energia para gerenciá-las, poderia ser empregada para obter resultados e não para apagar incêndio. Além disso, criam um clima de insegurança, despertando o apetite da mídia e a pressão dos concorrentes ou dos adversários políticos. Em essência, crises não são acontecimentos fáceis de lidar (FORNI 2015, p.8-9).

## 2.2 Crise X Emergência X Incidentes

---

<sup>10</sup> Opinião pública é o resultado da troca de comunicação, argumentos e posicionamentos a respeito de um tema, que pode gerar conclusões positivas ou negativas por parte do público. O público é formado por todas as pessoas de modo geral. Em caso de determinados temas, em especial os que envolvem organizações, o público pode ser aquele interessado e envolvido diretamente (TEIXEIRA 2013, p.24)

<sup>11</sup> "Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional e o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira" (CHIAVENATO, Administração geral e pública, p. 273 apud TEIXEIRA 2013).

Toda crise é um acontecimento negativo, mas o inverso não é verdadeiro. Segundo Forni (2015, p.5) “um acontecimento negativo por si só, portanto, não necessariamente significa uma crise. Problemas diários, e são inúmeros, enfrentados pelas organizações, em sua maioria não podem se chamar crises”.

A partir desse ponto, portanto, entendemos que existem situações problemáticas que afetam uma organização, no entanto, seu grau de complexidade não caracteriza uma crise. Podemos denominá-las como emergências. Segundo Forni (2015, p.9) “por vezes os termos crises e emergências são utilizados no mesmo sentido. Mas não representam a mesma coisa”.

Para Viana (2008), as situações de emergência são exceções, já as crises têm peculiaridades:

Quando falamos de 'situações de emergência', estamos nos referindo a momentos de exceção, fora do comum, que pedem uma decisão que não se encaixa na cadeia de comandos usual. Já, 'crise' é um questionamento sobre os valores de uma empresa, sua segurança e funcionamento, ou mesmo sobre a necessidade de sua existência (VIANA et al., 2008, p. 181 apud FORNI, 2015).

Resiliência, ou seja, a capacidade das atividades retornarem ao normal, sem um agravante duradouro à imagem da organização, é um fator que põe a emergência e a crise em posições distintas, mas não tão distantes. Forni (2015) esclarece:

Crises têm um potencial de gravidade diferente. Enquanto as emergências geralmente interrompem as operações de forma recuperável, a crise interrompe o sistema ou interfere nas atividades normais comprometendo os negócios e, em casos mais graves, a sobrevivência da organização. A emergência em geral é contornável. A crise tem uma tendência para aumentar de intensidade, levando a uma pressão da mídia ou dos órgãos de fiscalização, grupos ativistas ou políticos (FORNI 2015, p.77).

Barry McLoughlin, especialista em gestão de crise, em seu artigo à revista *HSM Management*, apresenta um critério mais quantitativo e menos subjetivo para definir emergência. Para ele, o tempo de atenção do público e da mídia é o principal marco: “Recebem a qualificação de “emergência”, se a atenção que despertarem no público e na mídia não ultrapassar 48 horas (MCLOUGHLIN, 2004, p.x)”.

McLoughlin explora uma ideia ainda mais segmentada. Além de crise e emergência, há também o incidente. Ele afirma:

os incidentes estão dentro dos parâmetros das expectativas das pessoas: um incêndio, o anúncio de uma demissão ou a queda do preço das ações da empresa são fatos que podem ser considerados “normais” e nas organizações existem profissionais que se encarregam deles de maneira eficiente (MCLOUGHLIN, 2004).

O especialista recomenda uma ação rápida por parte da organização, em resposta ao público, para que o incidente seja contido como tal: “Para que um incidente permaneça dentro dessa categoria e não a ultrapasse, o essencial é dar uma resposta completa e oportuna, admitir o erro, se é que houve, e propiciar um processo aberto, sujeito à verificação por especialistas ou pelo público (MCLOUGHLIN, 2004)”.

Forni (2015) não vê uma divisão entre incidente e emergência, mas uma convergência. O pesquisador coloca os dois termos como sinônimos e acredita que a tomada de decisão é de suma relevância para um desfecho de sucesso:

Há, pois, um momento decisivo em que emergências ou incidentes podem se transformar em crise. É o *turning point* para melhor ou o pior. O momento quando a mais alta qualidade na tomada de decisão é essencial. Nessa fase, provavelmente, está o ponto em que muitas organizações falham (FORNI, 2015, p.10).

### 2.3 Como surgem as crises?

A imprevisibilidade é defendida por alguns teóricos como fator inerente às crises. Essa tese da surpresa, contudo, é problematizada por Forni (2015), pois considera que ater-se a essa questão seria uma maneira de negligenciar o planejamento de crise:

Durante muito tempo, sustentou-se a surpresa como componente da crise. Daí a dificuldade de criar estratégia para preveni-la e, em consequência, administrá-la. A surpresa funcionava até certo ponto como um alibi para não ter planos de crises ou ignorá-las (FORNI, 2015, p.23).

Em alinhamento com essa ótica, Bernstein (2009) faz uma colocação bastante assertiva:

Na minha opinião e experiência, 95% das crises são previsíveis. Isso é certo quando eu me aprofundi nas crises que ocorreram com meus clientes nos últimos 25 anos, crises sobre as quais eu tenho suficiente informação para concluir realmente as bandeiras vermelhas da pré-crise estavam quase

sempre presentes - e eram ignoradas (BERNSTEIN 2009, apud FORNI 2015, p.24)

Forni (2015) recorre às estatísticas do ICM para mostrar um contraponto sobre a questão da surpresa nas crises:

No último relatório, com dados consolidados entre 2003 a 2012, apenas 39% das crises teriam um grau de surpresa (sudden crisis). 61% das crises ocorreram porque riscos potenciais e pequenos sinais de alerta foram ignorados (smoldering Crisis). As corporações, os governos desdenham desses sinais. Não há um alarme que dispare ante a aproximação de uma crise. As corporações devem criar os próprios alarmes (FORNI, 2015, p.24).

As surpresas são reais e, de fato, influenciam no desencadear de uma crise, todavia, como apresentado, falta de preparação é o fator dominante no histórico das crises. Forni, no último trecho acima, recomenda às organizações a criação “de alarmes próprios”, em outras palavras, é preciso muita atenção aos acontecimentos e sensibilidade por parte dos gestores para perceber potenciais riscos e, assim, agir com proatividade.

A crise pode ser noticiada inicialmente pela imprensa, o que complica ainda mais a situação. Forni (2015, p.31) afirma que quando “a imprensa descobre primeiro[...] a guerra da comunicação pode até ser empatada, mas dificilmente será ganha”. Não importa se for a partir de uma pequena nota no jornal ou se uma grande reportagem em um noticiário de tv, quando a imprensa sai à frente, as chances de tomar o controle da situação são reduzidas.

Crises também são desencadeadas pelo público interno da organização, segundo FORNI (2015, p.27) “calcula-se que 80% das crises provêm de pessoas próximas ou ligadas à organização”.

As organizações também precisam estar atentas aos canais por onde as informações circulam. Mesmo uma empresa que não tem perfis nas redes sociais, por exemplo, pode ser tema de discussões dentro desse ambiente. Vivemos em uma era digital quando os acontecimentos vão a público e são amplamente difundidos por meio das redes. Castells (2003, p. 110 apud COLNAGO, 2015, p.4) diz que “cada vez mais, as pessoas estão organizadas não simplesmente em redes sociais, mas em redes sociais mediadas por computador”.

TEIXEIRA (2013, p.91-92) reforça que “não podemos ignorar as crises que se originam do *off-line* e ganham repercussão *on-line*, multiplicando os fatos para milhares de pessoas”.

## 2.4 Planejamento e gerenciamento de crise

A receita para começar bem uma política de gerenciamento de crise é, sem dúvida, um bom planejamento. Mas como as organizações podem se preparar para lidar com as implicações do desencadeamento de uma crise, uma vez que especialistas apontam que alguns acontecimentos dessa natureza são inevitáveis? Forni (2015, p.22) alerta que “inevitáveis não significam imprevisíveis”

Lidar com crises requer um comportamento de precaução, pois os processos de gestão começam antes mesmo da crise se consolidar. A intenção é que a organização esteja um passo à frente, no sentido de saber o que pode acontecer, em vez de aguardar o caso vir a público e seguidamente tomar medidas. Forni (2015) explica:

Por muito tempo, falar em gestão de crises era entendido como a reação da organização à ocorrência de uma situação limite, numa atitude reativa. O tornado chegou, o navio afundou, o avião está desaparecido, vamos aplicar os preceitos do manual de crise. Que procedimentos adotar? Naturalmente, saber o que fazer nessa hora é muito importante. Mas há um equívoco quanto ao momento dessa ação. A prevenção não é uma fase isolada no processo de gestão de crises. Ela faz parte integrante desse mecanismo ou processo, chamado gestão de crises, que gira junto, compreendendo a prevenção, a preparação, o desenvolvimento do fato negativo, seguido da resposta à crise (comunicação) e da recuperação ou pós-crise (FORNI 2015, p.66).

Ou seja, a organização precisa de um agir menos reativo e mais proativo, vale, aqui, inclusive, até exaltar o dito popular que ensina “é melhor prevenir do que remediar”. Henry (2008 apud FORNI, 2015, p.71) é prático e certo quanto a isso ao dizer “Antecipe-se e tenha um plano de crise”.

Implantar uma cultura de prevenção não é tarefa fácil, sobretudo quando o assunto é crise, e mais ainda quando nos referimos ao Brasil, pois “não há no país a cultura de planejar” (FORNI 2015, p.110), mas as organizações precisam adequar-se a esse contexto se quiserem zelar por uma boa reputação.

Teixeira (2013) alerta que antes mesmo de um plano de gestão de crise, é necessário um plano de comunicação, pois se a empresa não sabe se comunicar com seus públicos a situação tende a ser ainda mais agravante:

[...] se não tiver um plano de comunicação amadurecido e já possuir planos de ação em andamento, pois, quando uma crise eclode e a empresa não tem



a filosofia do gerenciamento nem sabe se comunicar, terá outro problema, talvez crie uma crise dentro da outra (TEIXEIRA, 2013, p.96).

Goodman(1998 apud TEIXEIRA 2013, p.90) aponta que uma das grandes vantagens de ter um planejamento bem elaborado é possibilitar que a empresa siga suas atividades normalmente em paralelo ao processo de gerenciamento da crise, ou seja, cumprir as demandas rotineiras enquanto resolve um caso de escândalo, por exemplo.

Para Forni (2015, p.69) “A prevenção de crise, portanto, é o primeiro passo para bem administrar uma crise”. Seguidamente define quais atividades representam essa etapa: “Diagnosticar as ameaças, os pontos vulneráveis e criar sistemas de defesa e de resposta que integram a política de prevenção”.

A concepção de Mitroff (2001 apud TEIXEIRA 2013, p.90) sobre gestão de crise compactua com Forni (2015): “levantar os sinais que apontam problemas, fazer estudo efetivo de prevenção e, após, um plano de contenção.”

Também é preciso entender que há diferença entre gestão e gerenciamento de crise. Enquanto a primeira está relacionada com os processos de planejamento e prevenção, a segunda consiste na execução do que foi planejado, mais especificamente quando a crise acontece:

A gestão elabora o processo de planos de ação de todas as etapas e, quando uma crise se desencadeia, passa a se chamar gerenciamento de crise - o processo de aplicação dos planos anteriormente traçados. Gerenciamento é um processo de ações práticas que visam conter uma crise que está acontecendo (TEIXEIRA 2013, p.108).

A etapa de planejamento é onde acontece o *Issue Management*<sup>12</sup>, que Forni (2015) conceitua como “função estratégica”, mas Teixeira (2013), por sua vez, chama de “um processo”. Para além da exata definição, *Issue Management* diz respeito a tratar problemas com potencial a se tornarem crises. FORNI exemplifica:

Gestão dos problemas potenciais e gestão de crises têm uma relação muito próxima. Um problema (issue) pode criar uma crise e uma crise pode criar um grande problema para a organização. Mas não significam a mesma coisa. Exemplo de problema (issue) que pode dar crise: o possível banimento de um produto químico utilizado como matéria-prima pela indústria. Se a proibição do produto for mantida, pode interromper a produção e se tornar, aí sim, uma crise para a empresa. Portanto, uma administração efetiva desse

---

<sup>12</sup> Segundo TEIXEIRA (2013, p.90) “Existem diferentes definições para este termo. Pela tradução literal, significa gerenciamento de problemas com o objetivo de evitar crises organizacionais.

problema (issue) pode prevenir a ocorrência da crise (FORNI 2015, p.89).

Para Mitroff (2001 apud TEXEIRA, 2013, p.92) “não existe uma fórmula para gestão e gerenciamento de crise”, pois julga que cada caso tem características distintas, por isso o que foi bom para uma organização pode não ser para outra. Entretanto há alguns passos, além de todos esses itens citados acima, relacionados ao planejamento, que não devem ser negligenciados.

Após um denso estudo e diagnósticos com os públicos, definindo as fragilidades e oportunidades de melhorias, ainda é parte do planejamento discutir as questões com o comitê de crise ou gabinete de crise, cuja função, segundo Teixeira (2013, p.98) é “acompanhar o levantamento das vulnerabilidades, ter certeza que as ameaças estão em processo de prevenção, montar um plano de ação de acordo com cada risco, propor treinamento aos colaboradores[...]”.

O comitê deverá reunir-se periodicamente, afinal é aconselhável que o planejamento esteja sempre em atualização. O grupo não precisa ser grande, Forni (2015 p.162) recomenda “poucas pessoas (cinco a dez), conhecedoras da organização, corajosas, empreendedoras, arrojadas, com poder de decisão em situações de pressão e *stress* e disposição para prestar esclarecimentos[...]”. O setor de comunicação deve compor o comitê, pois segundo esse autor, “esta é uma área fundamental a qualquer tipo ou dimensão de crise (FORNI, 2015 p.162)”.

Eleger um porta-voz é de suma relevância no processo da gestão da crise. Essa pessoa será a figura que representará organização frente à mídia. Teixeira (2013), explica:

O porta-voz nomeado geralmente é o presidente ou diretor da área do assunto que está em crise. O comitê de crise deve saber quando o presidente ou outro diretor é necessário para se pronunciar, pois não convém expor a figura do primeiro desnecessariamente (TEXEIRA, 2013, p.99).

Uma vez definido(s) o(s) porta-voz(es), é prudente que esta figura saiba lidar com as dinâmicas da imprensa, é aí que entra o curso de *media training*. Forni (2015) informa que o curso:

Consiste em uma parte teórica, com os fundamentos sobre o funcionamento da imprensa, as rotinas da redação, o perfil dos jornalistas, dicas de postura, fonoaudiologia. E a parte prática, com entrevistas simuladas de mídia impressa, televisão, rádio e Internet. Compartimentado, o treinamento pode ser feito em oito horas, embora algumas empresas de treinamento tenham a

opção de realizá-lo em um dia e meio a dois dias, agregando mais palestrantes ou exercícios práticos (FORNI 2015, p.215).

Toda essa movimentação (diagnóstico, planejamento, comitê de crise etc.) resultará na confecção de um plano de crise. Trata-se, em outras palavras, de um manual que contém todos os dados que foram levantados na etapa do planejamento, bem como as orientações profissionais obtidas no *media training*, em forma de orientações para nortear a organização em situações de crise. O manual deve ser atualizado conforme o comitê de crise vai identificando novas vulnerabilidades.

## 3. A Ufba

### 3.1 Histórico

A história da instituição se inicia em 1808, quando Dom João VI, Príncipe Regente, institui a Escola Cirúrgica da Bahia, reconhecido como o primeiro curso superior do Brasil. Anos depois outros cursos das áreas da saúde, artes e humanas foram incorporados, dando mais robustez à Universidade.

Embora o início de suas ações sejam datas no século XIX, apenas em 1946, depois de passar pelo processo de federalização<sup>13</sup>, conduzido pelo emblemático reitor Edgar Santos, é que a instituição ganha o título de Universidade Federal, sofrendo uma estruturação na sua parte administrativa.

Além de medicina, cursos como dança, música e teatro, foram os primeiros a serem implantados no Brasil, fortalecendo o protagonismo da instituição no segmento da educação.

Com uma estrutura física superior a 5 milhões de m<sup>2</sup> (área territorial)<sup>14</sup>, a Ufba dispõe de 3 campi universitários - sendo um extensivo, localizado em Vitória da Conquista, interior da Bahia-, 2 hospitais, 3 museus, 4 residências universitárias, 3 fazendas experimentais, 2 restaurantes universitários<sup>15</sup>, 1 centro de esporte, 11 pavilhões de aula, além de 22 bibliotecas - sendo a Biblioteca Universitária Reitor Macedo da Costa, localizada em Ondina, considerada a central.

A instituição ainda conta com uma editora, a EDUFBA, cuja produção somou 124 títulos publicados em 2015, reforçando o compromisso da Universidade com a

---

<sup>13</sup> A história de criação da Universidade Federal da Bahia consta na seção “Conheça a Ufba”, em seu site: <<https://www.ufba.br/historico>>. Acesso em: 15 fev. 2017

<sup>14</sup> 5.826.097,82 m<sup>2</sup> de área territorial, conforme dados do relatório “Ufba em Números”(versão 2016), divulgado pela Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento, disponível em: [https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/Ufba\\_em\\_NUMEROS\\_2016.pd](https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/Ufba_em_NUMEROS_2016.pd). Acesso em: 14 fev. 2017

<sup>15</sup> Os dados do relatório “Ufba em números”(versão 2016), divulgado pela Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento, informam apenas um restaurante universitário, no entanto, em 09/01/2016 começou a funcionar mais uma unidade no campus de São Lázaro, conforme noticiado pela assessoria de comunicação da Universidade. Notícia disponível em: <https://www.ufba.br/noticias/ru-de-s%C3%A3o-l%C3%A1zaro-come%C3%A7a-servi%C3%A7o-de-refei%C3%A7%C3%B5es-partir-de-0901>. Acesso em: 14 fev. 2017

difusão da produção científica. Além de pontos de venda<sup>16</sup> espalhados por Salvador e outras cidades fora da Bahia, a comercialização das obras tem alcance nacional por meio de grandes *e-commerces* como CIA do Livros e Livraria Cultura. Paralelo a isso, segundo o relatório “Ufba em Números” de 2016, o Repositório Institucional (RI) da Ufba, cujo acesso é online e liberado ao público, ocupa a 6ª posição no país e 12ª nas Américas (*Webometrics*). O RI teve uma média diária de 3.005 acessos ao longo de 2015.

Contabilizando uma concorrência média de 35 inscritos por vaga oferecida<sup>17</sup>, a Universidade está entre as mais concorridas da Bahia, com destaque aos cursos de medicina e direito. No total, considerando todos os turnos e campi, são oferecidos 99 cursos de graduação - sendo 8 em Bacharelado Interdisciplinar e 2 tecnólogos - e 125 de pós-graduação, entre mestrados acadêmicos, profissionais e doutorados.

Com uma população total que ultrapassa 47.000 pessoas (somando servidores, corpo discente e pessoal terceirizado), toda a operação da Ufba está orçada em mais de 1,4 bilhão aos cofres da União. O montante é o mais representativo dos últimos anos. O fato se dá, também, por conta da oferta de mais vagas e serviços<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Dados sobre os locais onde as obras são vendidas estão públicos no site da EDUFBA: <<http://www.edufba.ufba.br/onde-encontrar>>. Acesso em: 14 fev. 2017

<sup>17</sup> A conta corresponde ao número de inscritos dividido por vagas oferecidas, considerando todos os cursos de graduação linear oferecidos em Salvador no turno diurno. Os dados são do relatório “Ufba em Números”(versão 2016), divulgado pela Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento, disponível em: <[https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/Ufba\\_em\\_NUMEROS\\_2016.pdf](https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/Ufba_em_NUMEROS_2016.pdf)>. Acesso em 14 fev. 2017.

<sup>18</sup> O comparativo do orçamento dos anos anteriores foi publicado no relatório especial de 70anos da Ufba, divulgado pela Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento, disponível em: <[https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/Ufba\\_em\\_numeros\\_Retrospectiva\\_Especial\\_70Anos\\_0.pdf](https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/Ufba_em_numeros_Retrospectiva_Especial_70Anos_0.pdf)>. Acesso em: 14 fev. 2017.

A Ufba se destaca por seu protagonismo e importância não só a nível local, mas também global. A exemplo disso, em 2015 a instituição foi listada pela *Times Higher Education*<sup>19</sup> entre as 800 melhores universidades do mundo. Vale ressaltar que nesse *ranking* o Brasil foi o país da América Latina com maior representatividade, listando 17 universidades (15 públicas e 2 pontifícias). Em 2016, o Center for World University Rankings (CWUR)<sup>20</sup> divulgou uma grande lista com as 1000 melhores instituições superiores de ensino do mundo. O Brasil somou 17 universidades, dentre as quais a Ufba aparece em 962º lugar no ranking global e 15º no nacional, com 44.26 pontos, em uma escala de 0 a 100.

### 3.2 Comunicação da Ufba

Denominado de Assessoria de Comunicação Institucional (Ascom), o setor possui uma equipe composta por 8 pessoas, sendo 1 assessor, 1 secretária, 3 jornalistas e 3 estagiários. Esses números não parecem satisfatórios, uma vez que estamos falando de uma instituição cujo público soma mais de 47 mil pessoas. A internet é a principal mídia para circulação de tudo que é produzido pelo setor, conforme mostram no site<sup>21</sup>:

Na Universidade Federal da Bahia, a área de maior complexidade é a da comunicação interna, pelo próprio tamanho do público, composto por alunos, professores e corpo técnico-administrativo, distribuído em campi de Salvador, Barreiras e Vitória da Conquista. Pela sua capilarização, o principal veículo de comunicação da Ufba são ferramentas da web.

Para fazer a mensagem chegar ao público, a Ascom explora perfis nas redes sociais (*Facebook*, *Twitter* e *Instagram*), envia *newsletters* (O mesmo que boletim informativo que, nesse caso, é enviado por *e-mail*) semanais e atualiza o canal oficial de notícias da Universidade, o “Ufba em Pauta”.

---

<sup>19</sup> Revista britânica cuja linha editorial é focada em educação. A notícia foi extraída do portal online “Terra”, disponível em: <<https://noticias.terra.com.br/educacao/brasil-tem-17-universidades-no-ranking-das-melhores-do-mundo,8dc1111acaeb22e5795bfcebc4bcad2clomm62dd.html>>. Acesso em: 27 fev. 2017

<sup>20</sup> *Center for World University Rankings*: em livre tradução equivale a “Centro de Classificações Universitárias Mundiais”, uma organização que publica anualmente um ranking de universidades ao redor do mundo, medindo a qualidade da educação e da formação dos estudantes. Os dados em questão foram apresentados no ranking de 2016. Disponível em: <<http://cwur.org/2016/brazil.php>>. Acesso em: 27 fev. 2017

<sup>21</sup> Disponível em: <<http://www.ascom.ufba.br/>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

Embora informe que use as ferramentas da web como “principal veículo de comunicação”, conforme apresentado no excerto acima, o site da Ascom apresenta problemas que frustram a experiência do usuário e pode colocar em xeque a credibilidade do setor:

- a) As informações da *home*<sup>22</sup> estão desatualizadas, pelo visto, as últimas notícias que foram dadas por lá, são de 2014;
- b) As seções “vídeos” e “clipping” não têm conteúdo algum;
- c) A seção “sala de imprensa” tem um *release*<sup>23</sup> de 2014;
- d) A seção “Banco de pesquisadores”, útil para jornalista encontrar fontes, tem um campo de busca que não funciona.

O que fica evidente é que o site institucional da assessoria deixou de ser atualizado e a equipe passou a publicar conteúdo por outros canais. Vejamos quais são:

### 3.2.1 Edgar digital

É o periódico produzido pela Ascom, enviado semanalmente ao público interno da Ufba por e-mail, mas também tem endereço na web. Leva esse nome em homenagem ao primeiro reitor da instituição, Edgar Santos. Segundo consta no próprio site do semanário, o conteúdo é composto por “notícias mais relevantes sobre ações da gestão ou de qualquer dos demais atores da vida acadêmica referentes ao ensino, produção do conhecimento, extensão, política de ações afirmativas, assistência ao estudante, planejamento e administração na Ufba”.<sup>24</sup>

### 3.2.2 Ufba em Pauta

Canal oficial de notícia da instituição. Não tem site próprio, o endereço é um subdomínio do ufba.br ([ufba.br/ufbaempauta](http://ufba.br/ufbaempauta)). É neste espaço que as notas para *stakeholders* e públicos são divulgadas, além dos principais acontecimentos sobre a Universidade, no que diz respeito à produção científica.

### 3.2.3 Ascom nas redes sociais

---

<sup>22</sup> Página inicial de um site

<sup>23</sup> Matéria informativa distribuída à imprensa, à TV etc. antes de um evento para facilitar a sua divulgação. Consulta feita no site: <<http://www.aulete.com.br/post>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

<sup>24</sup> Disponível no site: [http://www.edgardigital.ufba.br/?page\\_id=37](http://www.edgardigital.ufba.br/?page_id=37) <acessado em 01 de março>

Como informado anteriormente, a Ufba, através da Ascom, se faz presente em três redes sociais. O conteúdo publicado é bastante limitado, não explorando todo o potencial das plataformas. Em linhas gerais, as redes sociais da instituição são apenas canais para compartilhar o que foi publicado no “Ufba em Pauta”.

### 3.3 Grupo da “UFBA” no *Facebook*

Desde 2011<sup>25</sup> no Brasil, o Facebook é hoje a principal rede social no país. Segundo dados do IBGE, 45% da população brasileira visitam o site mensalmente<sup>26</sup>. A plataforma, por sua vez, contabiliza diariamente, aqui em solo nacional, 62 milhões de acessos. Juntando todos os sites do *Facebook* (*Instagram*, *Messenger* e *Facebook*), os brasileiros levam, em média, 50 minutos navegando nas plataformas<sup>27</sup>.

No geral, são números relevantes, que demonstram o poder dessa rede. A plataforma oferece, além da possibilidade de jogar, interagir com amigos, familiares e marcas, a opção de criar e/ou compor comunidades segmentadas por interesse e, assim, participar de discussões e compartilhar informações relevantes para o grupo específico.

Não à toa, dada a dimensão do *Facebook*, há uma comunidade, embora denominada nesse subtópico e em boa parte das notícias listadas abaixo como “grupo da Ufba”, o coletivo, na verdade, não é um canal oficial de comunicação da instituição, ele foi criado por usuário (s) do *Facebook* que tem (ou não) alguma afinidade com a Universidade, pois a plataforma não exige nenhum tipo de vínculo com alguma organização para criar ou fazer parte de um grupo de discussão.

A relevância em citar o grupo aqui é para explicar a mecânica do espaço mais usado pelos públicos da Ufba para interagir e trocar ideias sobre a instituição, além disso, os conteúdos gerados nesse ambiente serviram de insumos para construção de narrativas por parte dos jornais que noticiaram os casos de violência na Universidade.

---

<sup>25</sup> Fonte G1 <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2014/02/facebook-completa-10-anos-veja-evolucao-da-rede-social.html> <acesso em 28 de fevereiro>

<sup>26</sup> Fonte: Facebook para empresas <https://www.facebook.com/business/news/BR-45-da-populacao-brasileira-acessa-o-Facebook-pelo-menos-uma-vez-ao-mes> <acesso em 28 de fevereiro>

<sup>27</sup> Fonte: Folha de São Paulo <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/05/1768613-pessoas-gastam-no-facebook-quase-o-mesmo-tempo-que-para-comer-e-beber.shtml> <acessado em 28 de fevereiro>



O grupo se chama “Ufba”<sup>28</sup> e tem 37.511<sup>29</sup> membros - considerando as redes sociais nas quais Ufba tem presença, não há uma comunidade semelhante em quantidade de usuários. Para participar basta clicar no botão de “Participar do grupo” e aguardar aprovação de um administrador. Não existe a exigência de ter vínculo com a universidade para compor o grupo.

O espaço é aberto para discussão, ou seja, qualquer membro pode publicar um conteúdo e os demais podem interagir com a publicação se tiver interesse. Estes são os objetivos da comunidade (presente nas “regras de utilização do grupo”<sup>30</sup>):

Art. 2º Constituem objetivos fundamentais do Grupo Ufba:

- I – construir um debate livre, justo e lúcido;
- II – garantir o desenvolvimento intelectual de seus membros;
- III – erradicar a ignorância através da maiêutica;
- IV – promover a interação entre alunos, professores e funcionários;
- V – formar novas amizades.

Dentre os vários *posts*<sup>31</sup> que diariamente são publicados, é possível encontrar muitos conteúdos denunciando violência, casos de insegurança, reclamações sobre a gestão e políticas da universidade. O grupo se movimenta no sentido de trocar informações, sanar dúvidas e lançar algum alerta sobre acontecimentos que atentem contra a normalidade dos campi, como assaltos e tentativas de roubos, por exemplo.

É muito comum ver relatos de alunos que foram assaltados, descrevendo o fato, a fim de alertar os demais membros sobre o caso para que tomem devidas precauções. Esse tipo de post foi bastante recorrente durante o ano de 2016 (período analisado nesse trabalho). Tamanho volume atraiu a atenção dos principais jornais da cidade e virou notícias muitas vezes.

---

<sup>28</sup> A comunidade foi criada no Facebook, podendo ser acessada através desse link: <<https://www.facebook.com/groups/165870313483419/>> . Último acesso em: 01 mar. 2017.

<sup>29</sup> Consultado em 01 mar. 2017.

<sup>30</sup> Disponível no site: <https://docs.google.com/document/d/1OR9clWrcbwt5RGATh3Dlx7d-Xa8hIXy2ysvEYq4Erls/pub> <acessado em 01 de março>

<sup>31</sup> Segundo o dicionário Aulete, *post* é: Comentário, contribuição, mensagem enviada por alguém para um site, uma página na internet, um blog etc., e lá publicada. Consulta feita no site: <http://www.aulete.com.br/post> <acessado em 01 de março>

### 3.4 O site “100assaltosnaufba.info”

Segundo foi noticiado nos sites dos jornais *A Tarde*<sup>32</sup> e *Correio*<sup>33</sup>, trata-se de um portal online<sup>34</sup> feitos por estudantes da Ufba, cuja dinâmica consiste em zerar um cronômetro que fica no topo da página toda vez que um novo relato for enviado. Os casos reportados no site ficam visíveis, sem restrição, para que todos possam consultar. A política do portal, no entanto, promete preservar a identidade de quem fez a denúncia.

Aqui estão dois exemplos de relatos retirados do site:

“Fui assaltada hoje 07/12, por volta das 20h, em frente ao ponto da creche da Ufba. Estava com mais um colega que reagiu e por sorte só levaram minha corrente!”

“Roubaram a mochila de uma estudante agora a pouco, na entrada da poli, perto de são Lázaro.”

O aspecto visual do site é composto por elementos que remetem a um contexto de guerra, exibindo o brasão da Ufba como se tivesse sido atingido por diversos tiros e pronto para “desmoronar”, além de usar armas para compor a palavra assalto. Essa estética deixa evidente o caráter alarmista na proposta do portal.

O grupo que desenvolveu o “100assaltosnaufba”, ao que parece, queria chamar a atenção da Universidade e de seus *stakeholders* sobre a questão da insegurança nos campi e todo o debate que foi gerado pelos públicos a respeito do tema. A ideia, então, foi ampliar o que estava sendo dito nas redes sociais, colocando no ar um portal específico com exposição de relatos sem qualquer limitação, uma vez que para ter acesso ao que está sendo compartilhado nas redes, por exemplo, é necessário possuir cadastro.

---

<sup>32</sup> Disponível no site: <http://atarde.uol.com.br/bahia/noticias/1820779-estudantes-da-ufba-criam-site-com-relatos-de-assalto-nos-campi>. Último acesso em 01 de mar. 2017.

<sup>33</sup> Disponível no site: <http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/estudantes-da-ufba-criam-site-para-relatar-assaltos-nos-campi-em-salvador/?cHash=32f50ff19d4df9f62a0db0287c55b03c>. Último acesso em 01 de mar. 2017.

<sup>34</sup> A url do site é: <http://100assaltosnaufba.info/>. Último acesso em 01 de mar. 2017.

Figura 3: Imagem da página inicial do site “100assaltonaufba.info”.



The image shows the homepage of the website "100assaltonaufba.info". At the top center is the logo of UFBA (Universidade Federal do Rio de Janeiro), featuring a crest with a figure and the motto "VIRTUTE SPIRITUS" above the year "1920". Below the logo is a digital countdown timer with four segments: "DIAS" (120), "HORAS" (03), "MIN" (27), and "SEG" (04). Underneath the timer is the text "100 ASSALTOS" in a bold, stylized font, with a skull icon replacing the letter 'O' in "ASSALTOS". Below this is the button "DEIXE SEU RELATO".

Two user reports are visible, each with a timestamp and a "Relato" label:

- Report 1: 07/12/2016 21:00. Text: "Tiro, correria, tumulto... Agora na praça das artes... #Socorro Não tenho maiores informações, só vi ouvi e vi o tumulto e a correria... Tô com mto medo. Minha filha aqui cmg todos os dias..... / →"
- Report 2: 07/12/2016 20:00. Text: "Fui assaltada hoje 07/12, por volta das 20h, em frente ao ponto da creche da UFBA. Estava com mais um colega que reagiu e por sorte só levaram minha correntel... / →"

Fonte: 100assaltonaufba.info

## 4. Os casos

Não é de hoje que a Universidade Federal da Bahia ganha destaque nas nas seções policiais dos principais jornais do Estado. Casos como o da aluna do curso de dança, que foi estuprada no Pavilhão de Aulas da Federação (PAF), em 2008, e o assalto a um carro-forte por homens fortemente armados, em 2013, no campus de Ondina, servem de exemplos para mostrar que questão da segurança na instituição é algo bastante delicado.

A análise aqui contextualizada, entretanto, está focada nos casos de insegurança envolvendo a Universidade Federal da Bahia, que foram notícia nos sites dos dois principais jornais da Bahia, *A Tarde* e *Correio\** (antigo *Correio\** da Bahia), entre 04 de março e 19 de dezembro de 2016, tendo como ponto central o modo como a assessoria de comunicação da Ufba lidou com a situação, em geral, a performance da sua relação com seus públicos.

Primeiro foi feito um levantamento das notícias cujo tema foi citado acima. Em seguida, as matérias foram categorizadas por tipo de ocorrência, ou seja, qual foi o caso de violência abordado. Por fim, organizei as reportagens em ordem cronológica, dentro de cada categoria, para identificar dois pontos: a) qual o veículo noticiou o fato primeiro; b) em que momento e como o setor de comunicação da Ufba se manifestou. O endereço on-line de cada reportagem foi listado na seção de referências, seguindo exatamente a ordem descrita no desenvolvimento deste trabalho.

### 4.1 Mortes

No dia 04 de março de 2016, um homem invadiu o campus de Ondina, por volta das 4h, e, na tentativa de fugir, após ser flagrado pelos seguranças, caiu do prédio do Instituto de Química, vindo a óbito. O corpo do rapaz, no entanto, só foi encontrado horas depois. Após investigação a polícia constatou, de fato, que a morte foi por conta da queda. Além disso, não houve sinais de roubo ou dano ao patrimônio da Universidade, finalizando o caso como uma fatalidade.

O primeiro canal a noticiar o fato foi o jornal *A Tarde*, às 8h 13m da sexta-feira, 04/03/2016. A assessoria da Ufba publicou uma nota nesse mesmo dia, por volta das 11h, lamentando o acontecido e informando que aguardava o prosseguimento da investigação policial e a realização de laudos periciais.

Nesse mesmo dia outras notícias foram geradas, conforme mostra tabela:

Tabela 2 – Relação de notícias sobre o primeiro caso de morte

<b>Canal</b>	<b>Data / Hora</b>	<b>Título da notícia</b>
<i>Correio*</i>	04 de março de 20016, às 15h 56m	<i>Identificado corpo encontrado na Ufba; homem estava tentando arrombar, dizem vigilantes</i>
<i>Correio*</i>	04 de março de 20016, às 18h 11m	<i>Homem encontrado morto na Ufba discutiu com namorada antes de cair de paredão</i>
<i>A Tarde</i>	04 de março de 20016, às 18h 51m	<i>Homem morto na Ufba havia sumido após discussão com namorada</i>

Fonte: o autor

No dia 7 de dezembro de 2016, à noite, na área do estacionamento, no campus de Ondina, um clima de pânico toma o local após o som de alguns tiros, como relatam testemunhas nas notícias sobre o fato. Um homem foi baleado e morto dentro do perímetro da Universidade. O indivíduo não era estudante nem funcionário da instituição.

O primeiro jornal a noticiar o caso foi o *Correio\**, às 21h 50m, desse mesmo dia (7/12/2016):

Segundo alunos e funcionários, os bandidos atuam no campus à noite e escolhem sempre pontos mais escuros. O baleado já estaria assaltando na região há 15 dias, sempre acompanhado de dois comparsas - não se sabe se os mesmos de hoje, que conseguiram fugir. O responsável pelos disparos também não ficou no local e não foi identificado. Nenhuma arma foi localizada (trecho da notícia).

A matéria publicada pelo jornal *Correio*\* não destaca um posicionamento da assessoria de comunicação a respeito desse fato específico, que foi o homem baleado no estacionamento, entretanto, cita um trecho da “nota à comunidade sobre segurança”, publicada no dia 01 de dezembro de 2016 às 12h 12m, no site da Universidade<sup>35</sup>:

A Ufba afirmou em nota à comunidade acadêmica que “a universidade mantém contratos de prestação de serviços de vigilância, portaria e monitoramento eletrônico de suas áreas, para os quais desembolsa recursos da ordem de R\$ 38 milhões por ano, o que representa 30% de seu orçamento de custeio”. Além disso, afirma que esse modelo de segurança “tem sido bem sucedido ao longo dos anos”. A Ufba informou ainda que passará a monitorar a entrada de motocicletas e carros nos campi, na tentativa de amenizar o problema dos roubos (jornal *Correio*\*).

Apenas às 0h 12m do dia 08 de dezembro de 2016 a assessoria divulgou uma nota na qual descreveu o ocorrido e lamentou o fato:

[...]A Universidade lamenta mais essa manifestação da violência que aflige a comunidade universitária e a população em geral e reafirma que continuará empenhada no aperfeiçoamento contínuo de uma segurança efetiva e compatível com uma instituição pública inclusiva e aberta à sociedade (Ascom Ufba).

Demais notícias geradas sobre esse fato:

---

<sup>35</sup> Disponível em: <<https://www.ufba.br/noticias/nota-%C3%A0-comunidade-universit%C3%A1ria-%E2%80%93-seguran%C3%A7a-na-ufba>>. Último acesso em 05 de abr. 2017.

Tabela 3 – Relação de notícias sobre o segundo caso de morte

<b>Canal</b>	<b>Data / Hora</b>	<b>Título da notícia</b>
<i>Correio*</i>	07 de dezembro de 2016, às 21h 50m	<i>Suspeito de assalto é baleado em campus da Ufba</i>
<i>A Tarde</i>	07 de dezembro de 2016, às 23h 52m	<i>Homem é baleado em estacionamento da Ufba</i>
Nota da Assessoria	08 de dezembro de 2016, às 00h 02m	<i>Homem é baleado no campus de Ondina</i>
<i>Correio*</i>	08 de dezembro de 2016, às 11h 43m	<i>Morre homem baleado em campus da Ufba</i>
<i>Correio*</i>	08 de dezembro de 2016, às 15h 59m	<i>Ufba lamenta morte de homem baleado dentro da universidade</i>

Fonte: o autor

## 4.2 Assaltos

Dentre todos os casos que elenco aqui, os acontecimentos relacionados a assalto, sem dúvida, ganham destaque pelo volume de ocorrências. No total foram mais de 20 títulos de matérias diferentes, relatando assaltos que aconteceram dentro do perímetro da Ufba e também nas proximidades.

A realidade é que os bairros onde estão situados os principais pavilhões de aula da Universidade Federal da Bahia, Ondina e Federação, que compõem AISP<sup>36</sup> 7, estão entre as 3 áreas de maior incidência de delitos na região, conforme apontou a Secretaria de Segurança Pública do Estado, em seu consolidado de estatísticas criminais do primeiro semestre de 2016, disponível para consulta pública desde maio.

No dia 04 de março de 2016, o mesmo em que um homem foi encontrado morto no campus de Ondina, um grupo de pessoas foi assaltado em ponto de ônibus localizado em frente à Faculdade de Arquitetura, na Federação, por dois homens de posse de arma de fogo. Dentre as vítimas, estudantes da Ufba que acabavam de sair da aula.

O fato foi noticiado apenas pelo jornal *Correio\**, às 16h 24m do mesmo dia (04/03/2016). Não houve menção da assessoria da Universidade na matéria, tão pouco nota divulgada pela mesma. A Polícia Militar do Estado manifestou:

Em nota, a PM informou que é responsável pelo policiamento na área externa, "pois a interna da Ufba é de competência federal". Ainda segundo o texto, equipes de quatro companhias independentes intensificaram as rondas com viaturas (radiopatrulhamento) no entorno do campus Canela e Ondina desde a retomada das aulas (jornal *Correio\**).

Ainda em março de 2016, no dia 15, um fato, ora atípico, ora assustador, chamou a atenção de todos: Alguns seguranças da Ufba foram assaltados e trancados dentro de uma guarita, durante a madrugada, na Federação. As vítimas relataram, conforme noticiado, que o objetivo dos assaltantes, na verdade, era arrombar um caixa eletrônico que fica dentro da Universidade, porém não obtiveram êxito e saíram levando pertences dos funcionários.

Às 7h 29m o jornal *Correio\** já tornava público o acontecimento por meio de uma reportagem, na qual não há um posicionamento da Ufba a respeito do caso. Às 9h

---

<sup>36</sup> Área Integrada de Segurança Pública - são agrupamentos de segmentos territoriais, formadas por municípios, distritos municipais ou bairros, consideradas para a definição de princípios, métodos e procedimentos nas ações de polícia judiciária, polícia ostensiva e perícia, com o objetivo de aumentar a eficiência policial, mediante a prestação de serviços de segurança pública com qualidade e custos adequados. Essa política de divisão de regiões e áreas da cidade, para fins de segurança pública passou a vigorar em 02 de janeiro de 2012 através do decreto N° 13.561, publicado no Diário Oficial do Estado, disponível para consulta:< <http://www.legislabahia.ba.gov.br/verdoc.php?id=76440> >. Acesso em: 20 fev. 2017.



15m, entretanto, na matéria do jornal *A Tarde*, a assessoria da Universidade se manifesta:

Em nota, a assessoria de imprensa da instituição divulgou que "a Coordenação de Segurança da Ufba está apoiando as autoridades competentes na busca de mais informações sobre o assalto ocorrido por volta das 3h da manhã desta terça-feira (jornal *A Tarde*).

Na última notícia gerada sobre o caso, pelo jornal *Correio\**, às 14h 26m, outras questões foram levantadas: as condições de trabalho dos seguranças e armamento desses. A respeito disso, a assessoria informou:

Em comunicado à imprensa, a Ufba informou que parte dos seguranças dos campi portam armas, em pontos de serviço específicos. Por motivos estratégicos, a instituição preferiu não detalhar quantos deles trabalham armados e nem onde ficam esses pontos (jornal *Correio\**).

Não houve nota nos canais oficiais da Universidade sobre o caso. A assessoria se manifestou mediante o contato da imprensa.

As notícias geradas sobre esse acontecimento

Tabela 4 – Primeira relação de notícias sobre assaltos

<b>Canal</b>	<b>Data / Hora</b>	<b>Título da notícia</b>
<i>Correio*</i>	15 de março de 2016, às 07h 29m	<i>Seguranças da Ufba são assaltados e trancados dentro de guarita na Federação</i>
<i>A Tarde</i>	15 de março de 2016, às 09h 15m	<i>Seguranças da Ufba são amarrados, trancados e roubados</i>
<i>Correio*</i>	15 de março de 2016, às 10h 33m	<i>Bandidos deixaram carro na Ufba com armas e voltaram na madrugada para atacar caixa</i>

Correio*	15 de março de 2016, às 14h 26m	<i>Vigilantes da Ufba relatam sensação de insegurança no trabalho: 'Estamos à mercê'</i>
----------	---------------------------------	--

Fonte: o autor

Finalizando o mês de março, no dia 30 de 2016, uma funcionária da Universidade foi assaltada dentro do campus da Faculdade de Direito, por volta 6:20h, conforme foi relatado na primeira notícia sobre o caso pelo jornal *Correio\** às 13h 53m desse mesmo dia. Um vigia da instituição conseguiu deter um dos assaltantes, que depois foi entregue à polícia.

Os bandidos envolvidos nesse caso são suspeitos, inclusive, de outros assaltos realizados na mesma região, cujas vítimas foram alunos e funcionários da Ufba. Segundo apontou a última reportagem sobre o fato, publicada pelo jornal *A Tarde* às 15h 51m do dia 30 de março de 2016.

As matérias publicadas não mencionam uma posição da assessoria sobre o caso e também não houve qualquer informação nos canais oficiais da Universidade. Entretanto, na segunda notícia publicada pelo jornal *Correio\**, às 15h 05m do dia 30 de março de 2016, com o título “*Estudantes da Faculdade de Direito da Ufba reclamam de insegurança*”, o diretor da faculdade de direito se manifesta:

O diretor da Faculdade de Direito, Celso Castro, também acredita que a falta de segurança reflete uma situação pública atual. “Sou descrente das medidas individuais porque são paliativas. Não se resolve só colocando polícia, mas trabalhando a base da sociedade”, disse ele.

Segundo Castro, a instituição realizou uma reunião com o major Edmundo Assemany, da 11ª Companhia Independente de Polícia Militar (CIPM/Barra) para sugerir medidas preventivas. Entre as ações previstas estão o melhoramento da iluminação para o curso noturno e aumento do número de câmeras de segurança, além de uma parceria com a Associação de Moradores da Graça para trabalhar em um projeto de segurança (jornal *Correio\**).

Notícias sobre o caso:

Tabela 5 – Segunda relação de notícias sobre assaltos

<b>Canal</b>	<b>Data / Hora</b>	<b>Título da notícia</b>
<i>Correio*</i>	30 de março de 2016, às 13h 53m	<i>Funcionária é assaltada dentro de Campus da Faculdade de Direito</i>
<i>Correio*</i>	30 de março de 2016, às 15h 05m	<i>Estudantes da Faculdade de Direito da Ufba reclamam de insegurança</i>
<i>A Tarde</i>	30 de março de 2016, às 15h 51m	<i>Dois homens são presos suspeitos de realizar assalto na Ufba</i>
<i>Correio*</i>	30 de março de 2016, às 18h 16m	<i>Dupla que assaltou funcionária da Ufba roubou seis pessoas na Graça e Barra em uma semana</i>

Fonte: o autor

A tentativa de assalto ao caixa eletrônico localizado na Politécnica, na Federação, que aconteceu no mês de março, se repetiu em outubro. Mais uma vez um grupo de bandidos tentou arrombar o equipamento, mas sem êxito leva os pertences dos vigilantes e estudantes presentes na cena. O acontecimento foi no dia 30 de outubro de 2016, noticiado primeiramente pelo jornal *A Tarde* no dia seguinte às 10h 42m.

A segunda notícia sobre o fato é publicada pelo jornal *Correio\** às 12h 40m, com um título que cita apenas os estudantes como vítimas. Na matéria consta que o jornal buscou uma posição da assessoria de comunicação da Universidade sobre o acontecido, porém não obteve êxito: “O CORREIO procurou a assessoria de

comunicação da Ufba, que ainda não se posicionou. A Polícia Federal também foi procurada e até o momento ainda não se posicionou (jornal *Correio\**).

O jornal *Correio\** ainda publicou mais duas matérias contendo outros detalhes do assalto, às 15h 11m e 15h 42m. Apenas às 18h 06m a Ufba, por meio de sua assessoria, publica uma nota oficial descrevendo o ocorrido e listando medidas a serem tomadas. Além desse ato, o reitor da Universidade recebeu os alunos para uma conversa, conforme noticiou o jornal *Correio\** em uma matéria publicada às 8h e 40m do dia 01 de novembro de 2016.

Aproveitando o ensejo, o jornal *Correio\** divulgou outra matéria às 9h 25m desse mesmo dia fazendo um apanhado dos casos de violência que ocorreram na Ufba no decorrer de 2016 até início de novembro. Apontaram, mediante relato dos estudantes, pontos críticos e locais de segurança falha na Escola Politécnica da instituição.

Nos dias 01 e 12 de dezembro de 2016 o jornal *Correio\** publica três notícias (sendo uma no primeiro dia e duas no segundo) que, ao que tudo indica, aparentam ser uma tomada de decisão mais efetiva aos casos de violência, uma espécie de contra-ataque à série de acontecimentos negativos que dizem respeito à segurança da instituição. A primeira, em 01 de dezembro de 2016 às 14h 57m com o título “Após assaltos, Ufba irá monitorar entrada de carros e motos nos campi” e a segunda, por sua vez, em 12 de dezembro de 2016, às 15h 08m, um complemento da primeira, ressaltando detalhes com a chamada “Ufba começa a monitorar carros e motos a partir de janeiro”. A terceira matéria aborda o lançamento do site “segurança.ufba.br”, que parece ser uma ofensiva ao “100assaltosnaufba”. O título foi *Ufba lança site para denúncias e anuncia outras medidas de segurança - seguranca.ufba.br*.

Estas três últimas reportagens demonstram um aspecto mais proativo da assessoria, pois o conteúdo partiu da comunicação oficial da instituição e não do público interno, como nos demais casos citados.

Relação das notícias:

Tabela 6 – Terceira relação de notícias sobre assaltos

<b>Canal</b>	<b>Data / Hora</b>	<b>Título da notícia</b>
<i>A Tarde</i>	31 de outubro de 2016, às 10h 42m	<i>Bandidos roubam alunos e vigilantes durante ação contra banco na Ufba</i>
<i>Correio*</i>	31 de outubro de 2016, às 12h 40m	<i>Seis alunos são rendidos com pistolas em assalto na Ufba</i>
<i>Correio*</i>	31 de outubro de 2016 às 15h 10m	<i>Bandidos pediram maçarico a estudantes rendidos na Ufba</i>
<i>Correio*</i>	31 de outubro de 2016, às 15h 42m	<i>Estudante rendido na Ufba relata como foi passar 3h com os bandidos</i>
Nota da Assessoria	31 de outubro de 2016, às às 18h 06m	<i>Ufba anuncia providências contra assalto na Escola Politécnica</i>
<i>Correio*</i>	01 de novembro de 2016, às às 08h 41m	<i>Reitor se reúne com vítimas de assalto na Ufba e diz que vai tirar posto do BB</i>
<i>Correio*</i>	01 de novembro de 2016, às 09h 25m	<i>Estudantes indicam pontos críticos e locais de segurança falha na Escola Politécnica da Ufba</i>
<i>Correio*</i>	01 de novembro de 2016, às 19h 56m	<i>Assalto na Ufba: polícia já analisou imagens de câmeras de segurança da Politécnica</i>
<i>Correio*</i>	01 de dezembro de 2016, às 14h 57m	<i>Após assaltos, Ufba irá monitorar entrada de carros e motos nos campi</i>
<i>Correio*</i>	12 de dezembro de 2016, às 13h 52m	<i>Ufba lança site para denúncias e anuncia outras medidas de segurança - <a href="http://seguranca.ufba.br">seguranca.ufba.br</a></i>
<i>Correio*</i>	12 de dezembro de 2016, às 15h 08m	<i>Ufba começa a monitorar carros e motos a partir de janeiro</i>

Fonte: o autor

### 4.3 Tentativa de estupro

Em agosto de 2016 uma estudante da Ufba relatou um caso e tentativa de estupro dentro da Universidade, especificamente no campus de São Lázaro, na proximidade do Pavilhão de Aulas Raul Seixas. A jovem prestou queixa na delegacia e foi submetida a exames.

A notícia foi dada pelo jornal *Correio\** em 25 de agosto de 2016 às 18h 01m, dia seguinte ao fato, com o título *Após tentativa de estupro dentro da Ufba, estudante presta depoimento*. A matéria mostra um relato que a vítima publicou em uma rede social, descrevendo os detalhes do ocorrido. A reportagem também menciona a posição da Universidade, mediante sua assessoria, sobre o caso:

Em nota, a Ufba informou que a Ouvidora da instituição entrou em contato com a estudante e agendou uma reunião para os próximos dias. Além disso, ainda de acordo com o texto, a Coordenação de Segurança tomou as providências cabíveis e também se colocou à disposição da estudante para orientá-la e apoiá-la nos procedimentos de registro da ocorrência.

A assessoria da universidade ressaltou que a segurança da comunidade é objeto da maior atenção por parte da Administração Central da Ufba, que investe recursos em pessoal e equipamentos de segurança, além de manter diálogo constante com as instituições de segurança do estado e a Polícia Federal (jornal *Correio\**).

### 4.4 Violência e invasão

Em dezembro (2016) um homem foi encontrado bastante ferido, escondido em uma lanchonete na Faculdade Politécnica, no campus da Federação. Funcionários detiveram o indivíduo e acionaram prontamente a polícia, que conduziu o homem ao hospital.

Segundo o rapaz, ele foi agredido por um desconhecido e buscou esconderijo dentro da Universidade. O fato foi noticiado pelo jornal *Correio\** no dia 19 de dezembro de 2016, às 11h 41m, com o título *Homem ferido é encontrado escondido em lanchonete na Universidade Federal da Bahia*. A assessoria não divulgou nota oficial e não foi mencionada na reportagem em questão.

## 4.5 Protestos e manifestações

A série de acontecimentos violentos que intensificaram o clima de insegurança nos campi da Ufba, associada a poucas medidas executadas pela instituição no sentido de dar uma solução efetiva, desencadearam alguns protestos durante o ano. Ao menos dois atos relevantes organizados por estudantes da Universidade ganharam destaque nos sites de notícia dos jornais *A Tarde* e *Correio*\*.

O primeiro ato, noticiado pelo jornal *A Tarde* em 28 de julho de 2016 às 18h 19m com o título *Alunos da Ufba reivindicam melhorias no campus da Federação*, reuniu 200<sup>37</sup> alunos em uma passeata e uma carta com uma lista de solicitações cobrando medidas para melhorar o serviço da instituição, inclusive mais segurança nos campi. O grupo foi recebido pelo vice-reitor, Paulo Miguez, para discutir a questão. Na ocasião o vice-reitor fez as seguintes considerações:

"Universidades não produzem dinheiro e, sim, recebem recursos do Ministério da Educação. Atualmente, a Ufba tem uma dívida com a Coelba e isso reflete em São Lázaro e em outros setores da instituição. Estamos enfrentando dois anos de dificuldade orçamentária", disse. O vice-reitor ainda destacou que a Ufba tem uma dívida na conta de energia no valor de R\$ 6 milhões e que recebeu há pouco tempo recursos do MEC para quitar o débito (jornal *A Tarde*).

O segundo ato consistiu em uma manifestação maior, ganhando a atenção da imprensa 6 dias antes do acontecimento. Um grupo de estudantes criou o evento em uma rede social, conforme aponta a primeira matéria sobre caso, publicada no jornal *A Tarde* em 22 de novembro de 2016, convidando toda a comunidade acadêmica para participar da manifestação.

No dia 28 de novembro de 2016 o jornal *Correio*\* noticiou que a página do evento, no *Facebook*, somava 486 pessoas confirmadas para comparecer ao ato do dia 29 de novembro de 2016, que estava programado para acontecer à tarde, na Praça das Artes, no campus de Ondina.

O ato do dia 29 de novembro de 2016 resultou no recolhimento de assinaturas para um abaixo-assinado com um conjunto de reivindicações a respeito da segurança dos campi da Universidade para ser apresentado na próxima reunião do Conselho

---

<sup>37</sup> Dado informado na própria reportagem

Universitário. O jornal *Correio*\* informou na matéria publicada no dia 29 de novembro de 2016, às 13h 52m, que buscou contato com a assessoria da Universidade para falar a respeito do acontecimento, no entanto, não obteve resposta:

A assessoria de comunicação da reitoria da Ufba foi procurada pelo CORREIO para comentar o protesto motivado pelos casos de assalto e detalhar as medidas que pretende adotar para melhorar a situação. O setor ainda não respondeu.

A matéria publicada pelo jornal *A Tarde*, também a respeito do ato, às 14h 20m, desse mesmo dia, não mencionou uma posição da Universidade sobre o ocorrido. Na última reportagem sobre o protesto, às 19h 23m, publicada pelo jornal *Correio*\*, a assessoria informou que publicaria uma nota em outro momento:

Procurada, a assessoria de comunicação da Ufba não se posicionou sobre o caso e informou que só emitirá amanhã uma nota com explicações sobre a segurança na universidade. O reitor João Carlos Salles também foi procurado, mas não atendeu às ligações.

Notícias sobre o protesto do dia 29 de novembro de 2016:



Tabela 7 – Relação de notícias sobre os protestos

<b>Canal</b>	<b>Data / Hora</b>	<b>Título da notícia</b>
<i>A Tarde</i>	22 de novembro de 2016, às 16h 37m	<i>Estudantes da Ufba organizam manifestação por falta de segurança nos campi</i>
<i>Correio*</i>	28 de novembro de 2016, às 14h 27m	<i>Após assaltos nos campi, estudantes da Ufba organizam ato contra insegurança</i>
<i>Correio*</i>	29 de novembro de 2016, às 13h 52h	<i>Estudantes da Ufba fazem abaixo-assinado para pedir melhorias na segurança dos campi</i>
<i>A Tarde</i>	29 de novembro de 2016, às 14h 20m	<i>Estudantes da Ufba protestam contra a falta de segurança nos campi</i>
<i>Correio*</i>	29 de novembro de 2016, às 19h 23m	<i>Estudantes reúnem mais de 500 assinaturas em ato por mais segurança na Ufba</i>

Fonte: o autor

## 5. Conclusão

À luz de toda conceituação abordada no decorrer deste trabalho, é possível afirmar que a série de notícias produzidas pela imprensa com base em acontecimentos e relatos dos públicos, cuja temática diz respeito às questões de segurança na Ufba, caracteriza um cenário de crise? A resposta requer cuidado, para isso, esquematizei os principais conceitos sobre o tema, relacionando com o autor e checando se a Universidade se enquadra no item. Vejamos:

Tabela 8 – Síntese de conceitos de crise

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Cabe ao caso da Ufba?</b>
Torquato (2012, p.273 apud LEMOS, 2013)	“As crises deixam as coisas fora do rumo.”	Sim
ICM (2012 apud FORNI, 2015, p.8)	“[...]há intensa cobertura da mídia.”	Sim
Neves (2002 apud TEIXEIRA, 2013, p.24)	“a empresa realiza algo, de sua responsabilidade, ou deixa de realizar, que afeta, afetou, ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa, cujo fato tem repercussão negativa junto à opinião pública.”	Sim
Forni (2015, p.9)	“[...]criam um clima de insegurança, despertando o apetite da mídia [...] não são acontecimentos fáceis de lidar.”	Sim
Luecke(2007,p.12 apud TEXEIRA, 2013,p.95)	“[...]com potencial a causar danos súbitos e graves a seus funcionários, à sua reputação ou seu resultado financeiro.”	Sim
Mitroff (2001, p.34-35 apud FORNI, 2015, p.7)	“não pode ser contida dentro das paredes da organização.”	Sim

Fonte: o autor

Essas informações deixam mais do que evidente que a questão da segurança nos campi da Universidade Federal da Bahia está inteiramente contemplada nas políticas de gerenciamento de crise. As notícias e relatos evidenciados representam o medo de alunos e funcionários em trafegar nas áreas da instituição, portanto, afetando o clima organizacional, gerando ampla discussão do tema, por fim, atraindo a atenção da mídia.

Considerando a importância de uma instituição como a Ufba não é de se admirar o interesse da imprensa em destacar aspectos variados sobre Universidade, sobretudo quando se trata de questões que fogem da normalidade. O volume de notícias geradas por conta de situações críticas, principalmente em casos que põem em risco a vida de pessoas, será maior e ganhará destaque.

Além disso, nem sempre todas as partes citadas em uma reportagem é ouvida, atrelado a isso, no afã do furo jornalístico, “a quantidade de novos meios de comunicação e a velocidade dos fatos podem dar origem a informações erradas[...] (TEIXEIRA, 2013, p.34)”.

Ressalto esses aspectos para mostrar que há riscos no tocante à publicação de uma notícia, fator pelo qual as organizações devem estar ainda mais atentas à mídia. Com base nisso, foi possível perceber que a Ascom se mostrou pouco proativa. Boa parte das notícias, na verdade, mostram um comportamento mais reativo da assessoria, havendo, inclusive notícia sem retorno da assessoria ao contato de jornalista, dando brecha para que publicassem os acontecimentos em primeira mão e recheadas de relatos de pessoas que certamente não passaram por um *media training*.

Para exemplificar e deixar ainda mais claro, retomo uma notícia citada anteriormente, que diz respeito a invasão do campus, cujo título da matéria é: *Homem ferido é encontrado escondido em lanchonete na Universidade Federal da Bahia*. A primeira nota que foi a público sobre o caso, foi divulgada pelo jornal *Correio\**, no dia 19 dezembro de 2016, às 11:41. Entretanto, no grupo “Ufba”, no *Facebook*, um membro já havia compartilhado a informação às 11:08h<sup>38</sup>. Conforme imagem abaixo:

---

<sup>38</sup>Disponível

em: <https://www.facebook.com/groups/165870313483419/permalink/1283842645019508/?match=YXNzYWx0b3MsYXNzYWx0bw%3D%3D> >. Acesso em: 25 fev. 2017

Figura 2 – Imagem compartilhada no grupo “UFBA” para alerta a comunidade



Fonte: Grupo “UFBA” no *Facebook*

Antes mesmo de virar notícia, a comunidade já discutia o fato. A assessoria, entretanto, nada comentou a respeito. “O público interno muitas vezes sabe mais sobre a crise do que a própria diretoria (FORNI, 2015, p.131)”

A falta de proatividade foi notória não apenas na relação com a imprensa, mas também com seu público interno. O vácuo deixado nesse processo de comunicação, fez com que os alunos, por exemplo, intensificassem as discussões, compartilhassem relatos e agendassem protestos através do grupo “Ufba”, no *Facebook*. O volume de publicações foi tamanho, que repercutiu na mídia. O site “100assaltosnaufba” também foi fruto desse sentimento de “desamparo”.

O problema de segurança, obviamente, não é da Ascom. Em geral, o setor de comunicação de uma organização tem uma posição mais estratégica. Em 2015, um documento da Secretaria de Comunicação do Governo Dilma, vazado na mídia<sup>39</sup> (que culminou na demissão do então ministro-chefe da Secom, Thomas Traumann), diz que “a comunicação é o mordomo das crises”.

<sup>39</sup> O link para ler a íntegra do documento está no site do jornal Estadão: <<http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,veja-a-integra-do-documento-da-secom-que-aponta-erros-do-governo,1652783>>. Acesso em 01 mar. 2017.

A verdade é que comunicação organizacional, embora não tenha poder de resolver todos os problemas, será a área responsável por demonstrar a capacidade da instituição em lidar e superar situações complexas. As ações da assessoria da Ufba para mostrar ao público todo o empenho da universidade em resolver a crise da segurança não atendiam a esse critério.

Em fevereiro de 2016 a Ufba havia anunciado um plano com 10 medidas para melhorar a segurança na instituição, entretanto, em junho de 2016<sup>40</sup> adiou os prazos para dar seguimento ao projeto, alegando limitações financeiras por conta de cortes no orçamento. Nesse ínterim algumas ações foram tomadas e a comunicação seguiu mediando a publicidade. No final de setembro de 2016, porém, uma ação chamou a atenção: distribuição de folhetos cujo conteúdo estava aquém das demandas do público<sup>41</sup>. Veja:

---

<sup>40</sup> O caso foi noticiado no site do jornal Correio\*: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/crise-adia-cumprimento-de-lista-de-medidas-de-seguranca-da-ufba/?cHash=1395cb3b1ed4f3795d72e9151f60c82b>>. Acesso em 01 mar. 2017

<sup>41</sup> A ação foi noticiada no canal de notícias oficial da Universidade, o Ufba em Pauta. Disponível em:< <https://www.ufba.br/noticias/conceito-de-seguran%C3%A7a-na-ufba-dever%C3%A1-ser-debatido-pela-comunidade-universit%C3%A1ria>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

Figura 3 – Folheto da Ufba



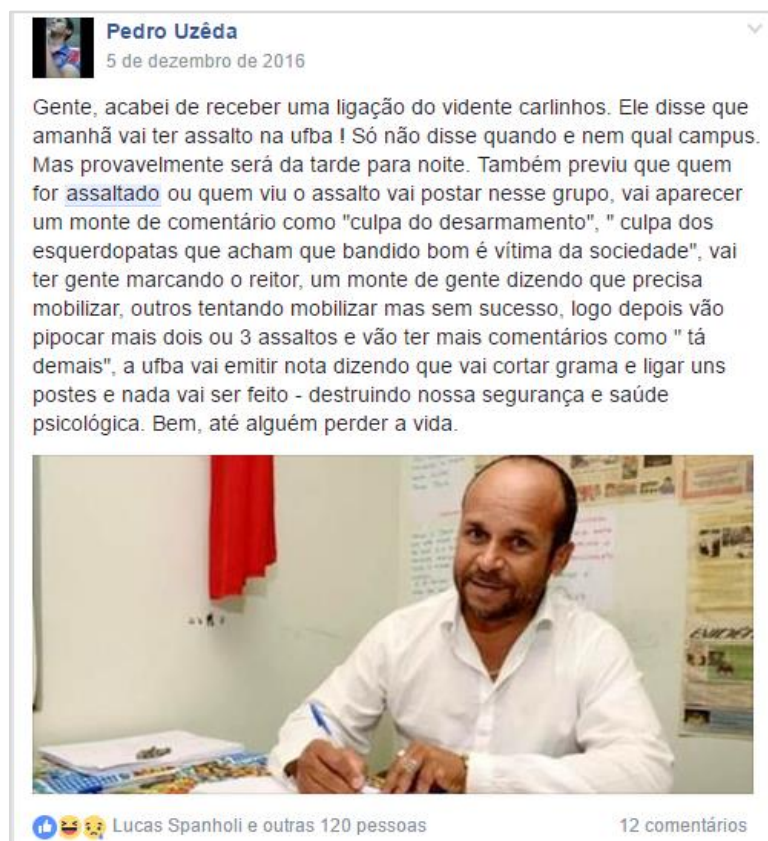
Fonte: Ufba em Pauta

Em meio a morte dentro do campus, assaltos com arma de fogo, tentativa de explosão de caixa eletrônico, ocasião em que seguranças foram amarrados, inclusive, um folheto informando que a área é monitorada e pedindo para respeitar as vagas especiais no estacionamento é um tanto desconexo.

Mais tarde, em um *post*<sup>42</sup>, no grupo “Ufba”, um usuário ironiza o modo como a instituição responde aos relatos de assaltos:

42 Disponível em: <https://www.facebook.com/groups/165870313483419/permalink/1261682450568861/?match=YXNzYWx0YWRv>>. Acesso em 01 mar. 2017

Figura 3 – Publicação irônica no grupo “UFBA”, no Facebook



Quando ele disse “a ufba vai emitir uma nota dizendo que vai cortar grama e ligar uns postes e nada vai ser feito” fica evidente o descrédito da instituição e uma crise de reputação frente ao público interno.

Como discutido ao longo do trabalho, o *media training* é, sem sombra de dúvida, item de grande relevância dentro da política de gestão de crise. É preciso entender que a capacitação para lidar com o relacionamento com a mídia, não está restrito ao alto escalão da organização.

Os colaboradores da organização podem receber treinamento para falar com a imprensa, dando um aspecto mais descentralizado ao processo, ou a comunicação organizacional pode orientar aos funcionários que, em casos de relação com a mídia, direcione o contato ao porta-voz ou área responsável.

Com a Ufba, essa dinâmica demonstra oportunidades de melhorias. A notícia da tentativa de explosão ao caixa eletrônico, na Faculdade Politécnica, por exemplo, citou relatos de vigilantes da instituição, nos quais deixavam claro a fragilidade na segurança do campus. Embora os vigilantes estejam enquadrados como serviço terceirizado, eles devem ser considerados público interno, merecendo uma maior

atenção por parte da Ascom, por conta da cobertura ostensiva da imprensa aos casos de violência na Ufba.

Preparar uma mensagem única, condizente com a situação da organização é um ponto importante, também tratado no treinamento de *media training*. Foi perceptível a ausência desse processo verificando paralelamente duas informações que partiram da Ufba noticiadas pelos jornais. A primeira informação diz respeito à entrevista<sup>43</sup> concedida pelo vice-reitor, na qual explicou a difícil situação financeira da instituição, tornando a tomada de decisão demorada na resolução de alguns problemas de segurança, inclusive. No dia 01 de dezembro de 2016, no entanto, em comunicado oficial<sup>44</sup>, a Ascom informa que o investimento feito em segurança é adequado e bem-sucedido:

[...]Esse modelo precisa ser aprimorado e sempre atualizado, mas tem sido, no essencial, bem sucedido ao longo dos anos, sobretudo por ser compatível com a natureza da nossa universidade como uma instituição federal pública e aberta à comunidade (Ascom, 2016).

Em suma, a dificuldade em estruturar um planejamento adequado acaba refletindo no gerenciamento da crise.

---

<sup>43</sup> Notícia publicada em julho, pelo jornal *A Tarde*, com o título “Alunos da Ufba reivindicam melhorias no campus da Federação”. Link está na relação das notícias na seção de referências.

<sup>44</sup> Disponível em: < <https://www.ufba.br/noticias/nota-%C3%A0-comunidade-universit%C3%A1ria-%E2%80%93-seguran%C3%A7a-na-ufba>>. Acesso em: 01 mar. 2017.



## REFERÊNCIAS

- BARCELLOS, Fernanda. Curso básico de relações públicas. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1984.
- BERNSTEIN, Jonathan. Manager's guide to crises management. New York: McGraw-Hill, 2001.
- CASTELLS, Manuel. A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.
- CESCA, Cleuza G. Gimenes. Relações públicas para iniciantes. São Paulo: Summus, 2012.
- COLNAGO, Camila Khroling. Mídias e redes sociais digitais: conceitos e práticas. In: BUENO, Wilson da Costa. Estratégias de Comunicação nas Mídias sociais. São Paulo: Manole, 2015.
- CAETANO, Liliane Monteiro. A comunicação pública e a rede: podemos o que queremos? In: MATOS, Heloiza (Org.). Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP, 2012.
- FERNANDES, Fábio Frá; PÉRSIGO, Patricia Milano. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Estudo de suas Aproximações e Distanciamentos. IV SIPECOM: Seminário Internacional de Pesquisa em Comunicação Estratégias e Identidades Midiáticas. Anais Eletrônicos. Cruz Alta - RS, 2012.
- FORNI, João José. Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas, 2015
- GOMES, Wilson; MAIA, Rousiley C. M. Comunicação e democracia: Problemas & Perspectivas. São Paulo: Paulus, 2008.
- GOODMAN, Michael B. Corporate Communications for executives. Nova York: State University of New York, 1998.
- GRUNIG, James E., HUNT, T. Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, Erlbaum, 1992.
- HENRY, R. A. Communicating in a Crisis: a guide for management. Seattle: Gollywobbler Productions, 2008.
- KOÇOUSKI, Marina. Comunicação pública: construindo um conceito. In: MATOS, Heloiza (Org.). Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP, 2012
- KUNSCH, Margarida. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações públicas, São Paulo, ECA-USP, v.6, n. 10/11, p.52 (2009)
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Krohling. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza (Org.). Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP, 2012

LIMA, Manuella Dantas Corrêa; ABUUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira. Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões. XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte. Anais Eletrônicos. Manaus - AM, 2015

LUECK, Richard. Gerenciando a Crise. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MCLOUGHLIN, Barry. Um plano de comunicação eficaz. Disponível em: <[https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/24690/mod\\_resource/content/2/Um%20plano%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20eficaz.pdf](https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/24690/mod_resource/content/2/Um%20plano%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20eficaz.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2017

MITROFF, Ian. We are so big that nothing happen: what every executive and manager needs to know about crisis management. New York: American Association, 2001.

NEVES, Roberto de Castro. Crises empresariais com opinião pública. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

NOVELLI, Ana Lucia Coelho Romero. O papel institucional da Comunicação Pública para o sucesso da governança. Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações públicas, São Paulo, ECA-USP, v.3, n. 4, p.85 (2006).

OLIVEIRA, Maria José da Costa. Comunicação organizacional e comunicação pública. In: MATOS, Heloiza (Org.). Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP, 2012.

SANTAELLA, Lúcia. Cultura e Arte do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura. São Paulo: Paullus, 2003.

SANTOS, Davi Lemos. Comunicação interna e crise organizacional: Reflexão breve sobre caso nas Obras Sociais Irmã Dulce. 2013. Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br/portal/wp-content/uploads/2014/09/Monografia-2013.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional, 2011. Disponível em:<<http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletim11/cleusa.htm>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

SMITH, Vivian Paes Barretto. Interfaces entre Comunicação Organizacional, Relações Públicas e Teoria de Stakeholders. XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Anais eletrônicos. São Paulo - SP, 2010.

THEODORO, Victor Silva; SILVA, Marcela Guimarães e. Relações Públicas e Comunicação Interna: uma Abordagem a Luz da Ética. V Seminário Internacional de Pesquisa em Comunicação. São Borjas - RS, 2013.

TEXEIRA, Patrícia B. Caiu na rede e agora? Gestão e gerenciamento de crise nas redes. São Paulo – SP: Évora, 2013.

TORQUATO, Gaudêncio. Cultura – Poder – Comunicação – Crise e Imagem. Fundamentos das organizações do século XXI. 2ª. edição revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VERGILI, Rafael. Relações públicas mercados e redes. São Paulo: Summus, 2014.

WOLF, Mauro. Teorias da comunicação. Trad. Maria Jorge Vilar de Figueiredo. 5. ed. Lisboa: Presença, 1999.

## Sites

Relatório “Ufba em número”. Disponível em:

<[https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/Ufba\\_em\\_NUMEROS\\_2016.pd](https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/Ufba_em_NUMEROS_2016.pd)>. Acesso em 14 fev. 2017

Relatório especial de 70anos da Ufba, divulgado pela Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento. Disponível em:

<[https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/Ufba\\_em\\_numeros\\_Retrospectiva\\_Especial\\_70Anos\\_0.pdf](https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/Ufba_em_numeros_Retrospectiva_Especial_70Anos_0.pdf)>. Acesso em: 14 fev. 2017.

Revista britânica cuja linha editorial é focada em educação. A notícia foi extraída do portal online “Terra”. Disponível em: <<https://noticias.terra.com.br/educacao/brasil-tem-17-universidades-no-ranking-das-melhores-do-mundo,8dc1111acaeb22e5795bfcebc4bcad2clomm62dd.html>>. Acesso em: 27 fev. 2017

“Centro de Classificações Universitárias Mundiais”, uma organização que publica anualmente um ranking de universidades ao redor do mundo, medindo a qualidade da educação e da formação dos estudantes. Os dados em questão foram apresentados no ranking de 2016. Disponível em: <<http://cwur.org/2016/brazil.php>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

Site da Assessoria de comunicação Institucional da Ufba: <http://www.ascom.ufba.br>

Site de notícia “Edgar Digital”: <http://www.edgardigital.ufba.br/>

Site do grupo “UFBA” no *Facebook*:

<<https://www.facebook.com/groups/165870313483419/>> . Acesso em: 01 mar. 2017

Site que publica relatos de assaltos: <http://100assaltosnaufba.info/> .

## Notícias: casos de mortes

Corpo de homem é encontrado dentro de campus da Ufba. **A Tarde**, Salvador, 4 mar. 2016. Disponível em:<http://atarde.uol.com.br/bahia/salvador/noticias/1750642-corpo-de-homem-e-encontrado-dentro-de-campus-da-ufba>. Acesso em: 01 mar. 2017

Invasão ao campus de Ondina - nota de esclarecimento. **Ufba**, Salvador, 4 mar. 2016.

Disponível em: <

<https://www.ufba.br/noticias/invas%C3%A3o-ao-campus-de-ondina-nota-de-esclarecimento>>. Acesso em 01 mar. 2017.

Identificado corpo encontrado na Ufba; homem estava tentando arrombar, dizem vigilantes.

**Correio\***, Salvador, 4 mar. 2016. Disponível em:

<<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/noticia/identificado-corpo-encontrado-na-ufba-ele-sera-sepultado-no-campo-santo/>> . Acesso em 01 mar. 2017.

Homem encontrado morto na Ufba discutiu com namorada antes de cair de paredão.

**Correio\***, Salvador, 4 mar. 2016. Disponível em:

< <http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/homem-encontrado-morto-na-ufba-discutiu-com-namorada-antes-de-cair-de-paredao/?cHash=813b39c93eaaad5ef0d2b8b2db7c14db/>>. Acesso em 01 mar. 2017.

Homem morto na Ufba havia sumido após discussão com namorada. **A Tarde**, Salvador, 4 mar. 2016. Disponível em:< <http://atarde.uol.com.br/bahia/salvador/noticias/1750672-homem-morto-na-ufba-havia-sumido-apos-discussao-com-namorada> > Acesso em 01 mar. 2017.

Suspeito de assalto é baleado em campus da Ufba. **Correio\***, Salvador, 7 dez. 2016. Disponível em <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/suspeito-de-assalto-e-baleado-em-campus-da-ufba/?cHash=73b31fe48c3daee4d5a553991f3ce390>>. Acesso em 01 mar. 2017

Homem é baleado em estacionamento da Ufba. **A Tarde**, Salvador, 7 dez. 2016. Disponível em <<http://atarde.uol.com.br/bahia/salvador/noticias/1822402-homem-e-baleado-em-estacionamento-da-ufba> >. Acesso em: Acesso em 01 mar. 2017

Homem é baleado no campus de Ondina. **Ufba**, Salvdor, 7 dez. 2016. Disponível em: <<https://www.ufba.br/noticias/homem-%C3%A9-baleado-no-campus-de-ondina>>. Acesso em 01 mar. 2017

Morre homem baleado em campus da Ufba. **Correio\***, Salvador, 8 dez. 2016. Disponível em < <http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/morre-homem-baleado-em-campus-da-ufba/?cHash=13bafcd87c6873bb980d1b586a8132a> >. Acesso em: Acesso em 01 mar. 2017

Ufba lamenta morte de homem baleado dentro da universidade. **Correio\***, Salvador, 8 dez. 2016. Disponível em < <http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/ufba-lamenta-morte-de-homem-baleado-dentro-da-universidade/?cHash=1d24881d3a67c42a4d0be39105235141>>. Acesso em: 28 fev. 2017

Quatro pessoas são assaltadas em ponto de ônibus em frente à Faculdade de Arquitetura da Ufba. **Correio\***, Salvador, 04 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/quatro-pessoas-sao-assaltadas-no-ponto-de-onibus-da-faculdade-de-arquitetura-da-ufba/?cHash=dce9a4bd413c26701498ff647c161848>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Seguranças da Ufba são assaltados e trancados dentro de guarita na Federação. **Correio\***, Salvador, 15 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/segurancas-da-ufba-sao-assaltados-e-trancados-dentro-de-sala-em-campus-na-federacao/?cHash=f50d82e47467b60c62eada1aa52692ed> >. Acesso em: 01 mar. 2017

Bandidos deixaram carro na Ufba com armas e voltaram na madrugada para atacar caixa. **Correio\***, Salvador, 15 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/bandidos-deixaram-carro-na-ufba-com-armas-e-voltaram-na-madrugada-para-atacar-caixa/?cHash=0e1e1c5d338eaf5f076b1fc75c5434cc>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Vigilantes da Ufba relatam sensação de insegurança no trabalho: 'Estamos à mercê'. **Correio\***. Salvador, 15 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/vigilantes-da-ufba-relatam-sensacao-de-inseguranca-no-trabalho-estamos-a-merce/?cHash=06e2e9521917b971f831b149da97dfbd>>. Acesso em: 25 fev. 2017

Funcionária é assaltada dentro de Campus da Faculdade de Direito. **Correio\***, Salvador, 30 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/funcionaria-e-assaltada-dentro-de-campus-da-faculdade-de-direito/?cHash=151d27951243345711b9df3e78bc9387>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Estudantes da Faculdade de Direito da Ufba reclamam de insegurança. **Correio\***. Salvador, 30 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/estudantes-da-faculdade-de-direito-da-ufba-reclamam-de-inseguranca/?cHash=7b197cbdf7b7b590feac4a9e9ebb376>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Dois homens são presos suspeitos de realizar assalto na Ufba. **A Tarde**, Salvador, 30 mar. 2016. Disponível em: <<http://atarde.uol.com.br/bahia/salvador/noticias/1758547-dois-homens-sao-presos-suspeitos-de-realizar-assalto-na-ufba>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Dupla que assaltou funcionária da Ufba roubou seis pessoas na Graça e Barra em uma semana. **Correio\***, Salvador, 30 mar. 2016. Disponível em: <<http://atarde.uol.com.br/bahia/salvador/noticias/1758547-dois-homens-sao-presos-suspeitos-de-realizar-assalto-na-ufba>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Bandidos roubam alunos e vigilantes durante ação contra banco na Ufba. **A Tarde**, Salvador, 31 out. 2016. Disponível em: <<http://atarde.uol.com.br/bahia/salvador/noticias/1812689-bandidos-roubam-alunos-e-vigilantes-durante-acao-contra-banco-na-ufba>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Seis alunos são rendidos com pistolas em assalto na Ufba. **Correio\***, Salvador, 31 out. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/seis-alunos-sao-rendidos-com-pistolas-em-assalto-na-ufba/?cHash=d9caaf86b33cd83405d2c977aa6473bd>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Bandidos pediram maçarico a estudantes rendidos na Ufba. **Correio\***, Salvador, 31 out. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/noticia/bandidos-pediram-macarico-a-estudantes-rendidos-na-ufba/>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Estudante rendido na Ufba relata como foi passar 3h com os bandidos. **Correio\***, Salvador, 31 out. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/noticia/estudante-rendido-na-ufba-relata-como-foi-passar-3h-com-os-bandidos/>>. Acesso em: 01 mar. 2017

UFBA anuncia providências contra assalto na Escola Politécnica. **Ufba**, Salvador, 31 out. 2016. Disponível em: <<https://www.ufba.br/noticias/ufba-anuncia-provid%C3%AAsncias-contr-a-assalto-na-escola-polit%C3%A9cnica>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Reitor se reúne com vítimas de assalto na Ufba e diz que vai tirar posto do BB. **Correio\***, Salvador, 01 nov. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/reitor-se-reune-com-vitimas-de-assalto-na-ufba-e-diz-que-vai-tirar-posto-do-banco-do-brasil/?cHash=a468afb83630a172c3f32ea1cffe1b9>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Estudantes indicam pontos críticos e locais de segurança falha na Escola Politécnica da Ufba. **Correio\***, Salvador, 01 nov. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/categoria/noticia/estudantes-indicam-pontos-criticos-e-locais-de-seguranca-falha-na-escola-politecnica-da-ufba/?cHash=767cc45740cf29fec882c693b0b81e6f>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Assalto na Ufba: polícia já analisou imagens de câmeras de segurança da Politécnica. **Correio\***, Salvador, 01 nov. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/assalto-na-ufba-policia-ja-analisou-imagens-de-cameras-de-seguranca-da-politecnica/?cHash=71d3d6f05dcc5d2811d38a49404589b>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Reitoria apresenta medidas para ampliar segurança na UFBA. **Ufba**, Salvador, 12 dez. 2016. Disponível em: <<https://www.ufba.br/noticias/reitoria-apresenta-medidas-para-ampliar-seguran%C3%A7a-na-ufba>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Após assaltos, Ufba irá monitorar entrada de carros e motos nos campi. **Correio\***, Salvador, 01 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/categoria/noticia/apos-assaltos-ufba-ira-monitorar-entrada-carros-e-motos-no-campi/?cHash=27463ab3e38c780ba64fd8b7f2ae840d>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Estudantes da Ufba criam site para relatar assaltos nos campi em Salvador. **Correio\*** Salvador, 06 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/categoria/noticia/estudantes-da-ufba-criam-site-para-relatar-assaltos-nos-campi-em-salvador/?cHash=32f50ff19d4df9f62a0db0287c55b03c>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Ufba começa a monitorar carros e motos a partir de janeiro. **Correio\***, Salvador, 12 dez. 2016. Disponível em: < <http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/ufba-comeca-a-monitorar-carros-e-motos-a-partir-de-janeiro/?cHash=62217c5f38cdd4d75a77ba8325ec828a>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Ufba lança site para denúncias e anuncia outras medidas de segurança. **Correio\***, Salvador, 12 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/ufba-lanca-site-para-denuncias-e-anuncias-outras-medidas-de-seguranca/?cHash=e2eabea7b458751f8d0e7c48127e7ff1>>. Acesso em: 01 mar. 2017

## Notícias: Tentativa de estupro

Após tentativa de estupro dentro da Ufba, estudante presta depoimento. **Correio\***, Salvador, 25 ago. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/apos-tentativa-de-estupro-dentro-da-ufba-estudante-presta-depoimento/?cHash=92241cc6afb4e77478c572ed2da644a8>>. Acesso em: 01 mar. 2017

## Notícias: Tentativa de estupro

Após tentativa de estupro dentro da Ufba, estudante presta depoimento. **Correio\***, Salvador, 25 ago. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/apos-tentativa-de-estupro-dentro-da-ufba-estudante-presta-depoimento/?cHash=92241cc6afb4e77478c572ed2da644a8>>. Acesso em: 01 mar. 2017

## Notícias: Protestos e manifestações

Alunos da Ufba reivindicam melhorias no campus da Federação. **A Tarde**, Salvador, 28 jul. 2016. Disponível em: <<http://atarde.uol.com.br/bahia/salvador/noticias/1790054-alunos-da-ufba-reivindicam-melhorias-no-campus-da-federacao>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Estudantes da Ufba organizam manifestação por falta de segurança nos campi. **A Tarde**, Salvador, 22 nov. 2016. Disponível em: <<http://atarde.uol.com.br/bahia/salvador/noticias/1818197-estudantes-da-ufba-organizam-manifestacao-por-falta-de-seguranca-nos-campi>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Após assaltos nos campi, estudantes da Ufba organizam ato contra insegurança. **Correio\***, Salvador, 28 nov. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/apos-assaltos-nos-campi-estudantes-da-ufba-organizam-ato-contra-inseguranca/?cHash=9001f09b8a15c2797588ccb3a9a683cb>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Estudantes da Ufba fazem abaixo-assinado para pedir melhorias na segurança dos campi. **Correio\***, Salvador, 29 nov. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/estudantes-da-ufba-fazem-abaixo-assinado-para-pedir-melhorias-na-seguranca-dos-campi/?cHash=70e7e5ef4ba4168baf5a80fdb457c54b>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Estudantes da Ufba protestam contra a falta de segurança nos campi. **A Tarde**, Salvador, 29 nov. 2016. Disponível em: <<http://atarde.uol.com.br/bahia/salvador/noticias/1820023-estudantes-da-ufba-protestam-contr-a-falta-de-seguranca-nos-campi>>. Acesso em: 01 mar. 2017

Estudantes reúnem mais de 500 assinaturas em ato por mais segurança na Ufba. **Correio\***, Salvador, 29 nov. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/estudantes-reunem-mais-de-500-assinaturas-em-ato-por-maior-seguranca-na-ufba/?cHash=85e8ce0d169f61712df399483d32ab11>>. Acesso em: 01 mar. 2017