



Revista Ciências

Administrativas

e-ISSN:2318-0722

Journal of Administrative Sciences



Universidade
de Fortaleza

(Des)ordem informacional: Uma discussão sobre o plano institucional de comunicação de crise

Information (dis)order: a discussion of the institutional crisis communication plan

(Des)orden informacional: Una discusión sobre el plan institucional de comunicación de crisis

[10.5020/2318-0722.2025.31.e14959](https://doi.org/10.5020/2318-0722.2025.31.e14959)

Thiago Assunção de Moraes

Graduação em Administração de Empresas, Mestrado e Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (2018). Atualmente é professor colaborador do PPGP da Universidade Federal do Piauí, professor adjunto da Universidade Estadual do Piauí e líder do grupo de pesquisas ESCADA (CNPq), membro do grupo de pesquisas (GPCIber/UFPB - CNPq) e do Observatório UESPI/Covid2019 (CNPq) e Pesquisador visitante no UNIAG (Applied Management Research Unit) no Instituto Politécnico de Bragança, Portugal.

Juliana de Oliveira Cordeiro

Mestra em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí UFPI (2024), especialista em Gestão em Comunicação Corporativa pela Universidade Federal do Piauí - UFPI (2008), graduação em Comunicação Social pela Universidade Federal do Piauí (2006), tecnóloga em Design de Interiores pela Faculdade de Saúde, Ciências Humanas e Tecnológicas do Piauí (2012).

Uesllei Sousa Reis

Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí (2024), Graduado em Direito pela Universidade Estadual do Piauí (2014). Advogado OAB-PI n12335 (2015), Especialista em Direito Administrativo (2017) pela Universidade Cândido Mendes, e Direito Constitucional e Administrativo (2021) pela Escola Superior de Advocacia do Piauí (ESA-PI). Atualmente é técnico laboratório área eletromecânica do Instituto Federal do Piauí e membro do Grupo de Pesquisa Turma de Robótica Inovação e Pesquisa - TRIP (2018).

Resumo

O acesso rápido e fácil às informações por meio da internet provoca desafios quanto ao seu controle e gerenciamento. A percepção de liberdade pode favorecer a criação e a disseminação de notícias falsas, um problema presenciado por pessoas e instituições. Desse modo, como podemos extinguir notícias falsas e comportamentos oportunistas no fornecimento de informação? Esse caso busca contribuir para o desenvolvimento das habilidades de análise, diagnóstico e busca por soluções; despertar o aluno para possíveis ameaças; exercitar a criatividade na tomada de decisões e na concepção de estratégias, orientando-o, assim, à responsabilidade pela informação e à consulta de fontes oficiais. Os fatos apresentados no enredo do caso para ensino foram inspirados em acontecimentos reais no Instituto Federal do Piauí (IFPI). Apesar da história ser fictícia, acontecimentos nesse sentido eventualmente ocorrem na instituição. As informações são oriundas do IFPI, extraídas através da Diretoria de Comunicação e do site da instituição. A página oficial do IFPI no Instagram também constitui fonte de dados. O caso pode ser utilizado em disciplinas de graduação e pós-graduação *lato sensu*, nos cursos de Tecnologia da Informação, Comunicação Social, Administração e Gestão Pública, que discutam temas como: imagem institucional, gestão, crise, divulgação (e suas ferramentas), comunicação estratégica.

Palavras-chave: Tecnologia da informação, *fake news*, responsabilidade social.

Abstract

The rapid, easy access to information via the internet creates challenges for its control and management. A broad perception of freedom can encourage the creation and dissemination of fake news, a problem that affects both individuals and institutions. How, then, can fake news and opportunistic behavior in the provision of information be eliminated? This teaching case seeks to contribute to the development of skills in analysis, diagnosis, and problem solving; to raise students' awareness of potential threats; to stimulate creativity in decision-making and strategy design; and to foster a sense of responsibility for information and the use of official sources. The events described in the case narrative are inspired by real situations at the Instituto Federal do Piauí (IFPI). Although the story is fictional, episodes of this nature do in fact occur at the institution. The information was obtained from IFPI,

particularly from the Communications Directorate and the institution's official website, and from its official Instagram page. The case can be used in undergraduate and *lato sensu* graduate courses in Information Technology, Social Communication, Administration, and Public Management that address topics such as institutional image, management, crisis, dissemination (and its tools), and strategic communication.

Keywords: Information Technology, fake news, social responsibility.

Resumen

El acceso rápido y sencillo a la información por medio de internet genera desafíos en cuanto a su control y gestión. La percepción de libertad puede favorecer la creación y la difusión de noticias falsas, un problema experimentado tanto por personas como por instituciones. De este modo, ¿cómo podemos erradicar las noticias falsas y los comportamientos oportunistas en el suministro de información? Este caso busca contribuir al desarrollo de habilidades de análisis, diagnóstico y búsqueda de soluciones; despertar en el estudiante la atención hacia posibles amenazas; ejercitar la creatividad en la toma de decisiones y en la concepción de estrategias, orientándolo, así, hacia la responsabilidad por la información y la consulta de fuentes oficiales. Los hechos presentados en la trama del caso para enseñanza fueron inspirados en acontecimientos reales en el Instituto Federal de Piauí. Aunque la historia sea ficticia, sucesos de esta naturaleza eventualmente ocurren en la Institución. Las informaciones proceden del IFPI, extraídas de la Dirección de Comunicación y del sitio web de la institución. La página oficial del IFPI en Instagram también constituye una fuente de datos. El caso puede ser utilizado en asignaturas de grado y posgrado *lato sensu*, en cursos de Tecnología de la Información, Comunicación Social, Administración y Gestión Pública, que discutan temas como: imagen institucional, gestión, crisis, divulgación (y sus herramientas), comunicación estratégica.

Palabras clave: Tecnología de la información, noticias falsas, responsabilidad social.

O crescimento das redes sociais está diretamente associado ao uso das tecnologias que propiciam o acesso a elas. Nesse sentido, o Instituto Federal do Piauí (IFPI) passou a enfrentar desafios com o gerenciamento das informações divulgadas aos seus estudantes, servidores e comunidade em geral. A tecnologia influencia diretamente as alterações de comportamento das pessoas e proporciona facilidades, além de promover comodidade, tornando tudo mais rápido com o acesso, a troca de informações e o compartilhamento de conteúdo, o que facilita a comunicação e propicia a inclusão social.

Além dos benefícios, os recursos tecnológicos, em especial as redes sociais, tornam-se espaços férteis para ruídos e falhas comunicacionais. Aqui, de acordo com o site da Folha de S. Paulo (Queiroz, 2022), “Uma nova onda de *fake news*, iniciada no começo de abril, tem assustado pais, professores e alunos em todas as regiões do país, mobilizando a polícia e até o poder público”, como demonstrado nas Figuras 1, 2 e 3. Esse é um exemplo das adversidades que as instituições de ensino precisam superar.

Figura 1

Notícia divulgada no dia 6 de junho de 2022

FAKE NEWS

Onda de fake news sobre massacre deixa escolas, famílias e polícia em alerta

Alunos picham ameaças e as publicam nas redes sociais, aterrorizando pais e demandando investigação das forças públicas

Nota: recuperado da Folha de São Paulo, de Queiroz, C., 2022.

Figura 2 e 3

Registros de pichações em escolas e pichação em escola em Santa Catarina



Nota: recuperado da Folha de São Paulo, pichação em escola em Santa Catarina, de Queiroz, C., 2022

As *fake news* assustam pais e alunos ao disseminarem informações falsas ou exageradas, criando um clima de medo e insegurança. Abaixo, seguem algumas formas pelas quais isso pode acontecer:

1. Desinformação sobre medidas de segurança nas escolas: *Fake news* podem divulgar informações falsas sobre a segurança nas escolas, como alegações de que há um aumento de crimes violentos ou de bullying, ou que a escola não está tomando medidas suficientes para proteger os alunos.
2. Exagero de casos isolados: As *fake news* podem dar a impressão de que casos isolados de violência ou comportamento inadequado são comuns ou generalizados. Isso pode levar os pais a acreditarem que a escola é insegura ou que seus filhos estão em risco.
3. Disseminação de informações erradas sobre doenças: *Fake news* sobre doenças podem causar pânico desnecessário, especialmente durante surtos de doenças infecciosas, como a covid-19. Notícias falsas podem incluir informações sobre falsas curas, alegações exageradas sobre o número de casos ou dados incorretos sobre os sintomas da doença.
4. Propagação de teorias da conspiração: As *fake news* podem apresentar teorias da conspiração que levam pais e alunos a acreditar em uma narrativa falsa sobre a escola ou a educação em geral, gerando um clima de medo e desconfiança.

Todas essas formas de *fake news* podem ser prejudiciais para pais e alunos, causando ansiedade e medo desnecessários. Por isso, é importante buscar fontes confiáveis de informação e questionar notícias que parecem suspeitas ou exageradas. As redes sociais, ao longo dos anos, passaram a ser ferramentas estratégicas de comunicação e informação e são usadas pelos mais variados segmentos. Sua funcionalidade permite o fácil acesso, podendo ser realizado através de celular, com largo alcance, flexibilidade, tolerância e universalidade.

A Instituição

O IFPI (Instituto Federal de Educação do Piauí) está presente em 18 cidades, com 20 *campi* distribuídos de norte a sul do estado. É composto pela Reitoria, 17 *campi* e 03 *campi* avançados. Abrange os seguintes municípios: Angical do Piauí, Campo Maior, Cocal, Corrente, Floriano, José de Freitas, Oeiras, Parnaíba, Paulistana, Pedro II, Picos, Pio IX, Piripiri, São João do Piauí, São Raimundo Nonato, Teresina, Uruçuí e Valença do Piauí. A instituição é especializada na oferta de educação profissional e tecnológica, em diferentes níveis e modalidades de ensino, abrange educação superior, básica e profissional e se caracteriza, enquanto instituição, como pluricurricular, multicampi e descentralizada (IFPI, 2020).

Comunicação no IFPI

O perfil oficial do IFPI no Instagram é administrado pela Diretoria de Comunicação Social (DIRCOM). No entanto, quase todos os *campi* já possuem seu próprio perfil oficial e, a cada dia, surgem novos, na sua maioria de bibliotecas, cursos, projetos etc, todos de alguma forma vinculados ao Instituto, oficialmente ou não. Esse aumento dificulta o gerenciamento de informações, principalmente devido à ausência de um controle institucionalizado sobre a administração de cada perfil criado.

O perfil oficial da instituição na rede social conta com cerca de 85 mil seguidores, o que pode ser considerado um bom alcance no que diz respeito à divulgação das informações institucionais. No entanto, foram encontrados 54 perfis, além do oficial, que são utilizados para divulgações diversas.

Insônia Circunstancial

Em 10 de maio de 2022, Marcelo entrou na sala de aula preocupado com uma “avalanche” de notícias falsas que circulava durante o período eleitoral. Ele se sentia angustiado, sem saber onde obter informações confiáveis. Não havia dormido na noite anterior buscando por fontes seguras sobre fatos que pudessem lhe dar segurança sobre a decisão de seu voto. Já em aula, depois de ter chegado atrasado, percebeu que todos os colegas de turma do curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas comentavam sobre uma notícia recém-publicada na rede social do seu *campus*. Tratava-se de uma oportunidade, especialmente para calouros, de engajamento e obtenção de mais conhecimento. Marcelo clicou no *link* e se inscreveu no evento Integra IFPI, realizado anualmente pela instituição. Após a inscrição, passou a acompanhar com maior frequência as postagens do perfil, aguardando novas informações.

Descobrindo a preocupante verdade

Animado com o evento, antes de conhecer a verdade, Marcelo consultou Lia, colega de curso, para saber se ela também participaria. No entanto, ela não tinha conhecimento do tal evento e resolveu pesquisar. A estudante, após buscar informações sobre o evento, descobriu que o verdadeiro Integra IFPI só aconteceria em setembro, o que provavelmente significaria que aquele evento no qual Marcelo estava inscrito era falso. No mesmo momento, Lia procurou o amigo, preocupada com o esforço que ele havia feito para realizar o pagamento da inscrição. Tinha consciência de que a notícia seria decepcionante e até assustadora, uma vez que ele provavelmente teria perdido seu dinheiro, além de ter fornecido informações pessoais.

– Marcelo, deixa eu te perguntar: como você foi direcionado para esse *link* que me enviou o Integra IFPI? Estou te fazendo essa pergunta, pois desconhei do nome do perfil quando fui fazer minha inscrição, e, numa busca direta pelo nome do evento, descobri que o perfil verdadeiro não é esse e, além disso, o evento só acontecerá em setembro. Isso é um golpe!

– Lia, esse perfil pediu para me seguir e eu aceitei, de cara fui até o *link* de inscrições. Não entendo o motivo que leva alguém a tomar uma atitude como essa – disse Marcelo, e completou:

– E muita gente na minha sala caiu nesse golpe e fez o Pix. Eu até estranhei porque não recebi nenhum comprovante de inscrição.

Lia completou:

– Meu amigo, assim como a tecnologia nos traz vantagens, ela é uma ferramenta para quem quer agir de forma errada. Uma poderosa ferramenta para o mal também. Avise aos seus colegas de turma, pois não foi somente o dinheiro da inscrição que eles perderam, mas algo mais valioso, os dados pessoais. Será fácil descobrir, basta que você confira o comprovante do Pix na sua conta.

Enquanto avaliava possíveis soluções para seu problema, Marcelo percebeu que outros alunos, não somente de sua turma, poderiam estar sendo vítimas de um perfil *fake*, pois tanto ele quanto seus colegas compartilharam o *link* para seus grupos de WhatsApp.

Um momento de empatia

Lia e Marcelo deram início a uma investigação para tentar entender a situação como um todo. Quem poderia ser o responsável por essa atitude? O que levaria alguém a agir de tal forma? Como poderiam solucionar o problema e evitar futuros transtornos?

Após apurações, os estudantes detectaram que o caso não era isolado e que o responsável havia criado um perfil falso – de caráter maldoso e nocivo –, utilizado para a prática de condutas inconvenientes, incluindo ações de *bullying*. Tal conclusão foi obtida a partir da associação do perfil falso do evento a outros perfis já existentes, utilizados para gerar intrigas por meio de fofocas e invasão da privacidade de alunos e professores.

Eles identificaram a existência de mensagens com conteúdos preconceituosos, mascarados de brincadeira, envolvendo um dos colegas de turma reservado e introvertido. Depois das descobertas, decidiram que precisavam agir, embora ainda não soubessem como. Os amigos costumavam se reunir antes do início das aulas, no pátio externo do *campus*, para conversar e fazer planos. E, durante os dias que sucederam o inconveniente, esse problema passou a ser o assunto das conversas. Em determinada manhã, ao chegar ao Instituto, o professor Antônio, responsável por ministrar a disciplina de programação, não pôde evitar de observar a expressão de preocupação estampada nos rostos dos estudantes e decidiu se aproximar:

– Bom dia, pessoal! Vocês estão com alguma dificuldade? Precisam de algo?

Eles se entreolharam e sentiram que essa seria uma oportunidade de conversar e obter orientações. Apesar da exposição do caso, o professor sugeriu que os estudantes procurassem a diretoria geral do *campus* para solicitar deliberação. Assim fizeram. Após o levantamento do caso pela diretoria do *campus*, foi confirmado que outros estudantes passaram por situações constrangedoras e/ou prejudiciais protagonizadas pelo mesmo perfil falso que divulgou o falso evento. Em busca de soluções, o diretor marcou uma reunião com os agentes interessados,

envolvendo o reitor, a assistência estudantil, o diretor de comunicação social e o diretor de tecnologia da informação para tratarem do assunto.

A tecnologia pode se tornar inimiga, mas existe solução

A divulgação de notícias falsas é usualmente intencional, com o objetivo de divulgar informações fraudulentas e depreciativas sobre pessoas ou instituições. As consequências do compartilhamento de *fake news* podem ser difíceis de serem mensuradas, tendo como principais problemas: a intimidade invadida, intolerância, assédio, preconceito, racismo e manipulação. Ainda, a depender da gravidade das ações cometidas pelo perfil, estas ações podem constituir em crimes previstos na legislação penal. Embora haja consciência dos possíveis danos causados, identificar uma informação falsa pode ser bastante difícil.

Recomenda-se verificar o histórico e a reputação dos possíveis autores, buscar a procedência da notícia e de fontes sobre a informação, com o intuito de analisar publicações anteriores e até a data de criação dessa fonte. A maior parte de *sites* e perfis falsos possui pouco tempo de criação. Outro fator característico é a presença de erros ortográficos ou gramaticais, além da inserção de caracteres na descrição do perfil que não condizem com o padrão da comunicação pessoal ou institucional.

Durante a reunião com a equipe de gestão em busca da melhor alternativa para conduzir a situação, levantou-se a seguinte questão: como gerir notícias falsas e comportamentos oportunistas no fornecimento de informação?

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O caso trata da disseminação de uma *fake news* sobre um evento acadêmico falso, criado e divulgado para enganar o público. Nesse perfil falso do Instagram, foi divulgado um evento supostamente organizado pelo Instituto Federal do Piauí, com a promessa da participação de palestrantes e especialistas em diversas áreas. O mesmo perfil também divulgou um *link* de inscrição para o evento, que exigia o pagamento por meio do Pix. A divulgação do evento falso chamou a atenção de muitas pessoas interessadas na área, incluindo estudantes, a diretoria do *campus* e a comunidade. As informações falsas incluíam alegações exageradas sobre o nível de especialização dos palestrantes, bem como o número de participantes e o impacto que o evento teria na área de estudo. No entanto, a fraude foi descoberta bem antes do início do evento, quando a estudante Lya descobriu a fraude e alertou primeiro ao seu amigo Marcelo e depois à diretoria do *campus*. Embora a fraude tenha sido exposta, muitas pessoas foram prejudicadas pela divulgação das informações falsas. Para além do prejuízo financeiro com o pagamento de um evento falso, os inscritos também disponibilizaram seus dados no formulário de inscrição. O Instituto tomou medidas legais para responsabilizar os autores da fraude, a fim de evitar que casos semelhantes possam ocorrer no futuro.

Escopo do caso

O relato tem como objetivo evidenciar aos discentes, a partir da situação simulada vivenciada pelo *Campus* Teresina Central do Instituto Federal do Piauí, a importância e os desafios de gerenciamento da divulgação de informações frente ao aumento das *fake news*. O enredo é desenvolvido em torno de um problema específico localizado em um dos *campi* do IFPI, mas apresenta aos alunos os riscos e as adversidades relacionados ao uso das redes sociais.

Fontes dos dados

Os fatos apresentados no enredo do caso para ensino foram obtidos de forma primária, através de acontecimentos reais verificados no Instituto Federal do Piauí. Apesar da história ser simulada, acontecimentos nesse sentido foram identificados em diversos *campi* do Instituto Federal e em todo o Brasil. Os dados para a elaboração do caso foram obtidos por meio de entrevistas com os servidores da Diretoria de Comunicação Social do IFPI, realizadas em junho de 2022. As entrevistas foram feitas especificamente com os jornalistas e profissionais de relações públicas do setor, responsáveis pela administração das contas nas redes sociais. Os dados secundários foram alcançados a partir do *site* oficial do Instituto Federal, da conta do IFPI no Instagram, em *sites* de notícia e por meio de diversos perfis que utilizam o IFPI como personagem, como, por exemplo, os perfis de humor associados ao Instituto. Desse modo, a coleta de dados, primários e secundários, foi realizada no período de junho a setembro de 2022.

Objetivos Educacionais e Aplicação

O caso tem como objetivo promover uma reflexão sobre os perigos das *fake news* e sobre como uma instituição pode se defender dessa prática por meio de um plano de prevenção ou de recuperação. Esse caso de ensino pode

ser utilizado em disciplinas de graduação e pós-graduação *lato sensu*, nos cursos de Tecnologia da Informação, Comunicação Social, Administração e Gestão Pública, que discutam temas relacionados aos seguintes assuntos:

- Imagem institucional;
- Gestão de crise;
- Divulgação (e suas ferramentas);
- Comunicação estratégica.

O caso de ensino apresentado no documento oferece uma boa oportunidade para explorar os temas “imagem corporativa” e “comunicação estratégica”. Esses temas são explorados sutilmente ao longo do texto e são cruciais para a percepção e compreensão do impacto do falso evento na instituição, ainda que apresentem maior complexidade de mensuração. A seguir, enumero como esses dois temas podem ser mais explorados no contexto do caso, com base nas informações já apresentadas e possíveis desdobramentos, proporcionando, assim, uma análise mais abrangente da situação.

1. **Imagen corporativa:** A imagem corporativa é um dos principais eixos do caso, uma vez que o evento falso e a disseminação de informações falsas afetam diretamente a imagem do Instituto Federal do Piauí (IFPI). Ainda, para explorar melhor esse tema, o docente pode incluir uma reflexão e atividades que abordem os seguintes aspectos:

- i. **Impacto das notícias falsas na imagem corporativa:** O docente pode detalhar como a disseminação de informações falsas afeta a imagem pública de uma instituição e, por exemplo, como o evento falso pode levar a uma perda de credibilidade por parte dos alunos, pais e da comunidade em geral, que podem questionar a capacidade do IFPI de gerenciar suas comunicações e proteger suas partes interessadas.
- ii. **Gestão de reputação:** O caso pode incluir uma análise de como o IFPI pode proteger e reconstruir sua imagem corporativa após o incidente. Isso pode incluir estratégias como emissão de declarações oficiais, realização de campanhas de conscientização sobre notícias falsas e transparência nas comunicações com a comunidade acadêmica, permitindo que a instituição recupere a confiança de seus stakeholders.
- iii. **Ações preventivas para proteger a imagem corporativa:** O caso pode explorar como o IFPI pode adotar medidas preventivas para evitar que situações semelhantes ocorram no futuro. Isso pode incluir políticas claras para gerenciar perfis institucionais nas mídias sociais, implementação de sistemas de monitoramento de informações e treinamento de servidores para gerenciar crises de comunicação, reduzindo o risco de danos à imagem da instituição.
- iv. **Relacionamento com as partes interessadas (stakeholders):** A imagem corporativa não é construída apenas pela instituição, mas também pela percepção das partes interessadas. O caso pode explorar como o IFPI pode envolver seus alunos, professores e comunidade para fortalecer sua imagem, promovendo um sentimento de pertencimento e confiança, pois um relacionamento positivo com as partes interessadas é essencial para manter uma boa imagem corporativa. O caso também pode explorar como o IFPI pode envolver seus alunos, professores e comunidade para fortalecer sua imagem, promovendo um sentimento de pertencimento e de confiança, além de criar um ambiente positivo e de apoio que beneficie a instituição como um todo.

2. **Comunicação estratégica:** A comunicação estratégica é essencial para lidar com crises, como a apresentada no caso. Assim, para explorar mais esse tópico, o caso pode incluir os seguintes elementos, pois são fundamentais para o gerenciamento eficaz de crises:

- i. **Planejamento de comunicação em situações de crise:** O caso deve descrever como o IFPI pode desenvolver um plano estratégico de comunicação para responder rapidamente a crises. Isso pode incluir a definição de mensagens-chave, a identificação de porta-vozes e a escolha dos canais de comunicação mais eficazes, permitindo que a instituição responda efetivamente à crise.
- ii. **Uso das redes sociais como ferramenta estratégica:** O caso já menciona o uso do Instagram pelo IFPI, mas pode explorar ainda mais sobre como as redes sociais devem ser usadas estrategicamente para combater notícias falsas, disseminar informações oficiais e engajar a comunidade acadêmica, fornecendo uma poderosa ferramenta de comunicação estratégica.
- iii. **Educação e conscientização:** A comunicação estratégica também envolve educar o público sobre como identificar notícias falsas e a importância de buscar informações de fontes confiáveis. O caso pode incluir exemplos de campanhas de conscientização que o IFPI pode realizar para promover a alfabetização midiática entre seus alunos e a comunidade, pois um público informado é mais apto para navegar pelas complexidades da comunicação moderna.
- iv. **Monitoramento e resposta rápida:** O caso pode explorar como o IFPI pode implementar sistemas de monitoramento para identificar rapidamente informações falsas e responder de forma eficaz. Isso pode incluir o uso de ferramentas de análise de mídia social e a criação de uma equipe dedicada à comunicação de crise, permitindo que a instituição fique à frente de possíveis crises.

- v. **Mensuração de resultados:** A comunicação estratégica também envolve a mensuração do impacto das ações realizadas, e o caso pode incluir uma discussão sobre como o IFPI pode mensurar o sucesso de suas estratégias de comunicação, como aumento do engajamento nas redes sociais, redução da disseminação de *fake news* e melhoria da percepção pública da instituição, pois avaliar a efetividade das estratégias de comunicação é essencial para aprimorá-las.

Integração dos Tópicos no Caso

Para integrar melhor os tópicos de “imagem corporativa” e “comunicação estratégica” ao caso, é sugerido que o docente inclua atividades práticas e reflexões que permitam aos alunos aplicar esses conceitos. Por exemplo, os alunos podem ser convidados a identificar riscos à imagem corporativa do IFPI a partir do evento falso e propor estratégias para mitigá-los, desenvolvendo seus pensamentos críticos e habilidades de resolução de problemas.

- i. **Análise de risco:** Os alunos devem ser convidados a identificar riscos para a imagem corporativa do IFPI, a partir do evento falso, e propor estratégias para mitigá-los. Isso pode ajudá-los a entender a importância da gestão proativa de riscos na manutenção de uma imagem corporativa positiva.
- ii. **Desenvolvimento de um plano estratégico de comunicação:** Os alunos podem trabalhar em grupo para desenvolver um plano estratégico de comunicação para o IFPI, incluindo ações de curto, médio e longo prazo. Tais ações visam enfrentar a crise e fortalecer a imagem corporativa, aplicando conceitos teóricos a cenários do mundo real.
- iii. **Estudos de caso reais:** O caso pode incluir exemplos de outras instituições (benchmarking) que enfrentaram crises semelhantes e como usaram a comunicação estratégica para proteger sua imagem corporativa. Isso pode fornecer aos alunos insights valiosos e lições aprendidas a partir de experiências do mundo real.
- iv. **Simulação de crise:** Os alunos podem participar de uma simulação na qual assumem diferentes funções (como reitor, diretor de comunicação, aluno, etc.) e trabalham juntos para responder à crise de forma eficaz, desenvolvendo suas habilidades de trabalho em equipe e a comunicação em um ambiente realista e imersivo. Ao detalhar e integrar melhor os tópicos de “imagem corporativa” e “comunicação estratégica” no caso, uma experiência de aprendizagem mais rica e alinhada aos objetivos educacionais propostos pode ser fornecida. Isso permitirá que os alunos desenvolvam uma gama de habilidades práticas e reflexivas que serão valiosas em suas vidas profissionais. Assim, os alunos estarão mais bem equipados para navegar pelas complexidades da comunicação moderna e do gerenciamento de crises. Isso permitirá que os alunos desenvolvam uma série de habilidades práticas e reflexivas, valiosas para suas vidas profissionais. Dessa forma, estarão mais bem preparados para ter sucesso em suas futuras carreiras, alcançando, assim, o objetivo final da educação.

Plano de Ensino

Busca-se, através da discussão sobre o caso, contribuir para o desenvolvimento das habilidades de análise, diagnóstico e busca por soluções; despertar o aluno para possíveis ameaças; exercitar a criatividade na tomada de decisões e concepção de estratégias (Alberton & Silva, 2018; Chimenti, 2020); e orientar acerca da responsabilidade pela informação e busca nos locais corretos (meios oficiais).

A partir da leitura do caso, os alunos poderão observar a situação, aplicar sua interpretação e avaliar as possibilidades e recursos, refletindo sobre possíveis desfechos e consequências. De acordo com Silva e Bandeira-de-Mello (2021), a reflexão, na educação superior, desempenha papel relevante para o desenvolvimento de habilidades. Os autores destacam que o processo envolve não apenas aprendizagem por recepção, mas também por descoberta. Os autores demonstram que, além da relevância do desenvolvimento de competências inerentes à formação profissional, é importante o contato com experiências práticas, para que haja união entre o ensino e o exercício profissional, através de ações inovadoras de ensino.

Procedimentos Pedagógicos e Questões para Discussão

A seguir, será apresentado no Quadro 1 uma divisão de tarefas referentes à execução do caso, de forma que o docente execute sua discussão didaticamente, considerando os estilos de aprendizagem existentes em sala de aula (Kolb, 2007; Kolb & Kolb, 2005).

Quadro 1*Procedimentos didático-pedagógicos para execução do caso*

Procedimento	Tarefa	Tempo de execução	Forma de execução
O docente disponibiliza o caso para ensino antecipadamente para os discentes lerem.	Relatório individual (Máximo 2 laudas).	No máximo 7 dias para a leitura do caso e apresentação do relatório individual.	Individual (entregue na data de discussão do caso).
Os alunos devem ser divididos em pequenos grupos para discussão das soluções.	Cada grupo apresenta seu diagnóstico para a turma, que deve ser discutido com os demais.	30 minutos.	Relatório apresentado pelo pequeno grupo em forma de texto e visual (<i>slides</i>).
Discussão em grande grupo, onde todos participam do debate. Isso deve ser feito durante as apresentações realizadas pelos pequenos grupos.	O grande grupo deve contribuir com a apresentação dos pequenos grupos, levantando pontos convergentes e divergentes.	10 minutos para cada grupo apresentar seu diagnóstico prévio.	O docente provoca cada grupo que está na audiência para tecer 5 minutos de considerações sobre o que foi apresentado.
Montagem do Plano Estratégico de Comunicação.	Os pequenos grupos devem apresentar um documento formal com o Plano Estratégico de Comunicação.	7 dias a partir da data de discussão do caso.	Documento formatado obedecendo normas técnicas vigentes para tanto.

É importante destacar que, para a atividade de elaboração do relatório prévio individual, o discente deve trazer em seu texto os pontos relevantes sobre o caso, destacando palavras e expressões que desconheça e um esboço de Plano Estratégico Comunicacional para o problema em questão. Aqui, o discente tem liberdade para explorar diversas fontes de dados – como jornais, artigos acadêmicos, livros etc –, podendo trazer exemplos de atuações profissionais e institucionais relacionadas ao fato, com o objetivo de evitar ou minimizar danos.

Os alunos devem analisar o caso e elaborar um diagnóstico individual, que servirá como base para a discussão do pequeno grupo. Assim, o relatório apresentado no Procedimento 2 será baseado a partir dos diagnósticos individuais elaborados por cada discente. Desse modo, é possível simular uma reunião de gestão de crise entre os pequenos grupos, formados de forma mais diversa e multidisciplinar possível pelo docente, seguindo algumas sugestões como:

- a. Formação acadêmica
- b. Setor de atuação profissional
- c. Idade
- d. Sexo

Cada grupo deve fazer a apresentação de suas considerações para a turma, que também fará colocações sobre o que foi apresentado. O impasse desse caso está no desafio de gerenciar informações falsas divulgadas como reais e oficiais, o que pode trazer prejuízos não apenas para os alunos, mas para a imagem e reputação da instituição. Portanto, é relevante refletir sobre as seguintes questões:

- Como identificar uma *fake news*?
- Como podemos gerir notícias falsas e comportamentos oportunistas no fornecimento de informação?
- Qual deve ser o posicionamento da instituição diante de uma *fake news*?
- Quais atitudes devem ser tomadas inicialmente e quais devem ser priorizadas em um segundo momento?
- A estratégia organizacional é determinante na solução aplicada?
- É possível realizar monitoramento para evitar situações como essa?

Aquecimento (10 min): A discussão pode ser iniciada com um breve resumo do caso feito por um aluno. É interessante consultar se alguém já vivenciou ou testemunhou uma situação semelhante, possibilitando a descrição de um relato que sirva como âncora para o início da atividade, obedecendo aos procedimentos expostos no Quadro 1.

Organização dos fatos (30 min): Pode-se utilizar um quadro com os principais atores envolvidos no problema para avaliar a participação de cada um, bem como suas consequências (Quadro 2). O quadro pode auxiliar na visualização das implicações das ações de solução propostas por cada agente, como, por exemplo, em que grau cada um pode interferir nas decisões, considerando as responsabilidades e possibilidades vinculadas a cada cargo, além dos prováveis efeitos provocados por cada decisão.

Quadro 2*Agentes atuantes na solução do problema*

Agente	Influência na decisão	Impactos das ações	Recursos necessários
Reitor			
Diretor Geral do Campus			
Assistente Estudantil			
Diretor de Comunicação Social			
Diretor de Tecnologia da Informação			

Ao final da atividade, deve-se solicitar que os alunos entreguem um plano estratégico para a composição de notas, contendo: resumo e sumário executivo do caso, análise dos riscos e plano de ação, estudo das soluções e parecer final. Ao fim da aula, pode-se utilizar o recurso de consultar os alunos sobre suas percepções quanto ao caso e à solução, como: o que mais chamou a atenção e quais os principais aprendizados relacionados à gestão, crise, imagem institucional e comunicação estratégica. O professor deve utilizar os 10 minutos finais da discussão do caso para proferir considerações e comentários.

Embasamento teórico para solução proposta

As plataformas de mídia social, como Twitter, Instagram e Facebook, são cada vez mais utilizadas pelas organizações para atingir objetivos relativos à sua audiência, como comercializar seus produtos, desenvolver e fortalecer conexões com a marca e os seus *stakeholders* e reforçar suas reputações (Veil et al., 2015). Embora tais plataformas ofereçam benefícios variados, devido ao acesso aberto e à facilidade de compartilhamento, elas também podem servir como canais para compartilhar informações enganosas, rumores ou boatos. O ritmo com que esse conteúdo se dissemina no meio on-line é motivo de crescente preocupação, especialmente no contexto das eleições presidenciais, tanto no Brasil quanto em outros países (Bovet & Makse, 2019; Jardelino et al., 2020).

O rumor pode ser identificado como um tipo de notícia em que a organização é percebida como vítima da própria crise, ao invés de ser a razão por trás disso. Em casos de boatos ou disseminação de notícias falsas, a responsabilidade costuma ser atribuída a uma organização, que se vê envolvida em uma crise, muitas vezes muito além de seu controle (Coombs & Holladay, 2002). Notícias falsas frequentemente surgem na forma de embustes que circulam como reivindicações infundadas sobre uma organização. Os rumores, infundados ou não, podem criar uma vulnerabilidade organizacional incontrolável, exigindo uma resposta rápida da organização. Como resultado dessa urgência, as estratégias de gestão de crise, dentro de um plano organizacional, são usadas para diminuir as crenças das partes interessadas no rumores ou *fake news* (Fedeli, 2020; Mills & Robson, 2020).

Como cada situação de crise difere uma da outra, recomenda-se que as marcas devam aplicar estratégias apropriadas para proteger sua imagem (Johar et al., 2010; Mills & Robson, 2020). A necessidade de responder é particularmente acentuada durante crises mais graves, pois as empresas precisam elaborar respostas duras para educar os consumidores sobre a situação e demonstrar seu compromisso com a resolução de problemas. No entanto, ao observar que cada tipo de crise precisa ser abordada, ou respondida, de maneira diferente, Johar et al. (2010) propuseram uma *rede de comunicação de crise* que delinea as etapas e as respostas correspondentes como, por exemplo, refutar e descredibilizar o acusador ou aquele que criou a *fake news* e preencher o *gap* informatacional deixado com fatos verídicos e passivos de comprovação sobre a organização que está sendo a vítima na crise.

A literatura sobre gestão de crise tem sugerido que, quando uma empresa enfrenta falsas alegações, recomenda-se adotar uma estratégia de refutação (Johar et al., 2010; Koller, 1992). Essa refutação de rumores é considerada como uma estratégia mais agressiva de resposta a crises que uma empresa pode adotar, visando contrariar a veracidade do rumor e a credibilidade do acusador (Koller, 1992). Quando a crise envolve uma notícia falsa pela qual a organização não é responsável, Coombs (2007) e Flostrand et al. (2020) sugerem o uso da postura de negação, que comprehende principalmente duas estratégias de resposta: negar e atacar o acusador.

Na estratégia de resposta de negação, a organização nega ou rejeita qualquer responsabilidade pela crise, especialmente quando a acusação é infundada (Johar et al., 2010; Vafeiadis et al., 2020). No caso de uma crise de notícias falsas, a organização deve refutar informações, apontar a falta de veracidade e alegar que as acusações são absurdas ou falsas.

No que concerne ao Instituto Federal do Piauí, e a falsa notícia sobre o evento de sua responsabilidade, sugere-se, como estratégia inicial, a negação da notícia e a afirmação da notícia verdadeira, ou seja, a data real e os procedimentos verídicos sobre o evento (perfil oficial no Instagram e demais redes, anais, informativos e inscrições) e, complementarmente, a construção de táticas de prevenção, educando também seu público sobre as *fake news* e a importância da checagem. Assim, os atores envolvidos, após discussão e apresentação de propostas vinculadas aos

seus setores e competências, chegaram às seguintes ações que poderiam evitar que casos como esse continuem acontecendo na instituição:

- Criar campanhas para alertar sobre *fake news* e seus impactos – realizadas através de peças gráficas elaboradas pela Diretoria de Comunicação (DIRCOM), em parceria com a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), enviadas através de e-mail institucional e divulgadas nas redes sociais;
- Implantar um canal de denúncia anônima – disponibilizado de forma on-line, pela DTI, em parceria com o setor pedagógico e com um servidor responsável pela recepção e andamento das denúncias;
- Organizar ferramentas para auxiliar na identificação de *fake news* – executada pela DTI;
- Elaborar uma política de acolhimento para as vítimas – a ser desenvolvida por uma comissão específica, coordenada pela assistência estudantil, em parceria com o setor de psicologia;
- Firmar parceria com a Polícia Federal para treinar e auxiliar os servidores no combate à disseminação de *fake news*, bem como facilitar o encaminhamento à instituição em casos graves relacionados ao IFPI;

Por fim, recomenda-se a implementação de uma política de consequências para quem promove *fake news* de forma deliberada, a ser detalhada em uma cartilha elaborada por uma comissão específica e aprovada pelo Conselho Superior do IFPI (Consup).

Referências

- Bovet, A., & Makse, H. A. (2019). Influence of fake news in Twitter during the 2016 US presidential election. *Nature Communications*, 10(1), 1-14. <https://doi.org/10.1038/s41467-018-07761-2>
- Chimenti, P. C. P. S. (2020). Reflexões sobre casos de ensino memoráveis. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(5), 376-379. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200102>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186. <https://doi.org/10.1177/089331802237233>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-177. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Fedeli, G. (2020). 'Fake news' meets tourism: A proposed research agenda. *Annals of Tourism Research*, 80, 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.02.002>
- Flostrand, A., Pitt, L., & Kietzmann, J. (2020). Fake news and brand management: A Delphi study of impact, vulnerability and mitigation. *Journal of Product & Brand Management*, 29(2), 246-254. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2018-2156>
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. (2020). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024: Construindo para o futuro*. https://www.ifpi.edu.br/pdi/pdi-2020-2024/documentos/pdi-2020-2024-_anexo-resolucao-009_2020-consup.pdf/view
- Jardelino, F., Cavalcanti, D. B., & Toniolo, B. P. (2020). A proliferação das fake news nas eleições brasileiras de 2018. *Comunicação Pública*, 15(28), 1-21. <https://doi.org/10.4000/cp.7438>
- Johar, G. V., Birk, M. M., & Einwiller, S. A. (2010). How to save your brand in the face of crisis. *MIT Sloan Management Review*, 51(4), 57-64. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-save-your-brand-in-the-face-of-crisis/>
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 193-212. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/AMLE.2005.17268566>
- Kolb, D. A. (2007). *The Kolb learning style inventory*. Hay Resources Direct.
- Koller, M. (1992). Rumor rebuttal in the marketplace. *Journal of Economic Psychology*, 13(1), 167-186. [https://doi.org/10.1016/0167-4870\(92\)90058-F](https://doi.org/10.1016/0167-4870(92)90058-F)

- Mills, A. J., & Robson, K. (2020). Brand management in the era of fake news: Narrative response as a strategy to insulate brand value. *Journal of Product & Brand Management*, 29(2), 159-167. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2018-2150>
- Queiroz, C. (2022, 06 de junho). Onda de fake news sobre massacre deixa escolas, famílias e polícia em alerta. *Folha de São Paulo*. <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2022/06/onda-de-fake-news-sobre-massacre-deixa-escolas-familias-e-policia-em-alerta.shtml>
- Silva, A. B., & Bandeira-de-Mello, R. (2021). *Aprendendo em ação: Utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem*. Editora UFPB. <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/view/680/961/8722-1>
- Vafeiadis, M., Bortree, D. S., Buckley, C., Diddi, P., & Xiao, A. (2020). Refuting fake news on social media: Nonprofits, crisis response strategies and issue involvement. *Journal of Product & Brand Management*, 29(2), 209-222. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2018-2146>
- Veil, S. R., Reno, J., Freihaut, R., & Oldham, J. (2015). Online activists vs. Kraft foods: A case of social media hijacking. *Public Relations Review*, 41(1), 103-108. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.017>

Como citar:

Moraes, T. A., Cordeiro, J. O., & Reis, U. S. (2025). (Des)ordem informacional: Uma discussão sobre o plano institucional de comunicação de crise. *Revista Ciências Administrativas*, 31, 1-11. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2025.31.e14959>

Endereço para correspondência:

Thiago Assunção de Moraes
E-mail: thgmoraes@gmail.com

Juliana de Oliveira Cordeiro
E-mail: thiagoassuncao@pcs.uespi.br

Uesllei Sousa Reis
E-mail: thgmoraes@gmail.com



Submetido em: 06/05/2024
Aprovado em: 04/09/2025