



**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO JESUÍTICA:
APRENDIZAGEM INTEGRAL, SUJEITO E CONTEMPORANEIDADE**

AIDIL BRITES GUIMARÃES FONSECA

**A CONTENÇÃO DA CRISE DE IMAGEM DO COLÉGIO ANTÔNIO
VIEIRA DURANTE A PANDEMIA: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA**

São Leopoldo

2021

AIDIL BRITES GUIMARÃES FONSECA

**A CONTENÇÃO DA CRISE DE IMAGEM DO COLÉGIO ANTÔNIO
VIEIRA DURANTE A PANDEMIA: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Educação Jesuítica: Aprendizagem Integral, Sujeito e Contemporaneidade da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Profa. Dra. Viviane Weschenfelder

São Leopoldo

2021

A contenção da crise de imagem do Colégio Antônio Vieira durante a pandemia: um relato de experiência

Ma. Aidil Brites Guimarães Fonseca¹

Profa. Dra. Viviane Weschenfelder²

Resumo: Este trabalho nasce a partir da experiência vivenciada pelo Colégio Antônio Vieira (Salvador/BA) em função da pandemia. O artigo investiga a importância da Comunicação Preventiva, como ela pode estar a serviço do cuidado com a comunidade escolar e de que forma colabora para conter e até mesmo evitar ou mitigar crises de imagem institucional. A metodologia do estudo é o relato de experiência, que versou sobre a atuação da instituição na contenção da crise de imagem instaurada no ano de 2020, durante a pandemia de Covid-19. Além de oferecer o registro e a análise sobre a experiência vivenciada pelo Colégio, o presente estudo contribui para qualificar a relação institucional com as famílias e a comunidade através da Comunicação, consolidando-a como prática regular de cuidado e prevenção a crises reputacionais na escola. O estudo resulta em uma mudança na concepção e realização da comunicação entre escola e famílias, estreitando a relação de parceria e diálogo, além da restauração da imagem institucional da escola diante dos seus públicos de interesse.

Palavras-chave: Comunicação educacional. Cultura do cuidado. Crise de imagem institucional. Gestão educacional.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta um relato de experiência da atuação do Colégio Antônio Vieira (CAV), em Salvador-BA, *locus* privilegiado da pesquisa, na contenção da crise de imagem instaurada no início da pandemia, a partir de março de 2020.

O objetivo geral deste artigo é compreender a importância da Comunicação como possibilidade de cuidado e prevenção de crises da imagem institucional nas escolas. Pretendo, ainda, identificar os marcadores da cultura do cuidado inaciano presentes nas ações realizadas para restaurar a imagem do colégio junto aos seus públicos, além de comprovar como a experiência vivida pelo Colégio pode contribuir para que a comunicação esteja a serviço do cuidado com as pessoas.

¹ Mestra em Cultura e Sociedade titulada pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e jornalista, graduada pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: secom.aidil@cav-ba.com.br

² Doutora em Educação e professora da escola de Humanidades da Unisinos. Responsável pelo setor de Formação Docente, no Núcleo de Inovação, Avaliação e Formação (NIAF) da Unisinos. Email: vweschenfelder@unisinos.br

Sou jornalista graduada pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), com mestrado em Cultura e Sociedade pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e especialização em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Minha dissertação teve como tema a comunicação, a educação e a cultura popular nordestina em seu contexto. Estou gestora de Comunicação do Colégio Antônio Vieira, que integra a Rede Jesuíta de Educação (RJE), em Salvador – Bahia, onde atuo há 12 anos. Durante esse tempo, paulatinamente, tive a oportunidade de aprofundar a compreensão e identificação acerca da Espiritualidade e da Pedagogia Inaciana, como também da comunicação educacional.

Acrescento a isso o fato de que, durante minha trajetória profissional, fui desafiada pela necessidade de atuar na gestão de comunicação em crises de imagem institucional que contribuíram para amadurecer o meu olhar e ampliar o meu repertório sobre a questão. Sinto-me instigada a aprofundar a reflexão sobre a experiência vivida pelo Colégio Antônio Vieira durante a pandemia em 2020 e, assim, poder compartilhá-la com outros colégios da Rede Jesuíta de Educação e com instituições de ensino como um todo.

A complexidade da comunicação na era digital desafia a bibliografia existente sobre assessoria de imprensa e como lidar com crises de imagem institucional. Sistematizar, investigar e registrar estudos sobre o assunto da Comunicação Preventiva nas escolas jesuítas dialoga e promove respostas a demandas emergentes de tal realidade.

Outrossim, este artigo contribuirá por oferecer um estudo sobre prevenção de crise de imagem sob a perspectiva da cultura do cuidado e de como ela pode atuar no contexto de complexidade da contemporaneidade para evitar o surgimento de crises de imagem institucional, especialmente no campo da Educação. Além de oferecer um registro e uma análise acadêmica sobre a experiência vivida pelo Colégio, o presente estudo pretende qualificar ainda mais a relação institucional com a Comunicação Preventiva e consolidá-la como prática regular na instituição.

Existem bibliografias acerca da gestão de crise de imagem, mas, como dito, poucas tratando exclusivamente de prevenção sob a perspectiva da Cultura do Cuidado. Acredito ser necessário estabelecer estudos sobre Comunicação sob uma ótica da Pedagogia Inaciana que possa contribuir para a profissionalização dos colégios da Companhia de Jesus, além de levar esse modo de proceder como contribuição para outras instituições.

Por outro lado, a Comunicação Preventiva não pode ser vista apenas como um meio de evitar crise e, sim, como possibilidade de favorecer o diálogo eficaz com os diversos públicos da comunidade escolar, numa possibilidade de coerência com a ideia de “Cura Personalis” presente na Espiritualidade e Pedagogia Inaciana. Por esse motivo, me sinto também instigada

a aprofundar os estudos de documentos da Companhia de Jesus que possam ampliar a compreensão sobre o que significa o cuidado dentro da Espiritualidade Inaciana. Esse olhar foi produtivo para dialogar com o corpus que trata de Comunicação Preventiva.

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e desenvolveu-se a partir do relato de experiência realizada pelo Colégio Antônio Vieira, durante a pandemia de Covid-19, no ano de 2020. Nesse relato, apresentam-se as ações realizadas para conter a crise de imagem e restaurar o bom relacionamento do Colégio com seus públicos.

No capítulo 2, passaremos a desenvolver a fundamentação teórica da pesquisa. O referencial teórico organiza-se da seguinte forma: a seção 2.1 apresenta reflexões sobre como a Comunicação é percebida na contemporaneidade a partir da contribuição de teóricos como Henry Jenkins, Pierre Lévy, Dominique Wolton, além da contribuição de José Forni, que fundamenta a compreensão sobre Crise de Imagem nas instituições. A cultura do cuidado se tornou um referencial importante e será abordada a partir da seção 2.2. Ele contará com a contribuição das reflexões de Leonardo Boff sobre o cuidado e, diante da dificuldade de acesso a referenciais bibliográficos do assunto sob a perspectiva da relação deste com a comunicação educativa, trouxe no trabalho informações sobre essa temática retirada de uma entrevista da consultora e pesquisadora Prof^a. Dra. Rosângela Florczak de Oliveira, além de artigos escritos por ela, devido à sua relevante experiência sobre o assunto na sua vivência profissional e acadêmica. Ademais, o fato dela ter prestado consultoria ao Colégio durante a contenção de crise que será relatada no presente artigo, tornam ainda mais significativas as contribuições teóricas da referida pesquisadora.

Ao final desse capítulo, serão postos os pilares da Cura Personalis, que é parte constitutiva da Pedagogia Inaciana e da Espiritualidade Inaciana buscando compreender como ela aponta caminhos para a comunicação com os públicos que se relacionam com as nossas escolas. Nesse capítulo, trarei também a contribuição do educador Paulo Freire acerca da importância do diálogo, condição essencial para uma comunicação se propõe a ser preventiva. A partir do capítulo 3, apresento mais informações sobre a metodologia utilizada para a elaboração do artigo, que está ancorada no relato de experiência.

O relato de experiência será apresentado no capítulo 4, com a explicação de como a crise de imagem foi instaurada e quais ações foram realizadas para contê-la. No capítulo 5, apresentarei as considerações finais da pesquisa e as aprendizagens adquiridas pela instituição com a experiência vivida.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MUDANÇA DE PARADIGMA NA COMUNICAÇÃO

O advento da internet e o desenvolvimento das redes sociais provocaram uma mudança de paradigma na Comunicação. Paulatinamente, o indivíduo deixou o lugar de mero espectador, de agente passivo para assumir o seu lugar de ativo produtor de conteúdo. A questão foi analisada por Jenkins (2015),

A atual diversificação dos canais de comunicação é politicamente importante porque expande o conjunto de vozes que podem ser ouvidas: embora algumas vozes tenham mais proeminência que outras, nenhuma voz sozinha fala com autoridade inquestionável. A nova mídia opera sob princípios diferentes daqueles que regiam a mídia de radiodifusão que dominou a política americana por tanto tempo: acesso, participação, reciprocidade e comunicação ponto a ponto, em vez de um-para-muitos. Em vista desses princípios, podemos antever que a democracia digital será descentralizada, dispersada de forma desigual, profundamente contraditória e vagarosa em seu surgimento. Essas forças tendem a surgir primeiro em formas culturais – um senso de comunidade diferente, uma sensação maior de participação, menos dependência de expertise oficial e maior confiança na solução coletiva de problemas [...]. (JENKINS, 2015, posição 5144).

Tal realidade nos remete ao conceito de inteligência coletiva, que de acordo com Lévy (2003) é “[...] uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências” (LÉVY, 2003, p. 23). Cada pessoa com um celular na mão interage com os mais diversos meio de comunicação, emitindo suas opiniões ou até mesmo produzindo conteúdo. Isso favorece o compartilhamento das ideias, dos saberes, das opiniões.

Essa condição não está atrelada apenas a pessoas com algum tipo de privilégio social e/ou intelectual. Afinal, a democratização da comunicação imposta pela cibercultura interliga pessoas das mais diversas faixas etárias, condições sociais e locais geográficos, indo muito além de apenas do compartilhamento de saberes. “Por intermédio dos Mundos virtuais, podemos [...] pensar juntos, pôr em comum nossas memórias e projetos para produzir um cérebro cooperativo” (LÉVY, 1996, p. 96). De que modo essa mudança de paradigma interfere na relação dos meios de comunicação e das empresas com seu público?

Os estudos de Jenkins (2015) sobre a Cultura da Convergência apontam caminhos para uma nova dinâmica entre as instituições e seus públicos. De um lado, há indivíduos que desejam participar das decisões, das opiniões, serem ouvidos. Em contrapartida, as instituições

interessam-se cada vez mais em descobrir formas eficazes de influenciar os comportamentos dos seus públicos.

A convergência consolida a fidelidade do consumidor, numa época em que a fragmentação do mercado e o aumento da troca de arquivos ameaçam os modos antigos de fazer negócios. Em alguns casos, a convergência está sendo estimulada pelas corporações como um modo de moldar o comportamento do consumidor. Em outros casos, a convergência está sendo estimulada pelos consumidores, que exigem que as empresas de mídia sejam mais sensíveis a seus gostos e interesses. Contudo, quaisquer que sejam as motivações, a convergência está mudando o modo como os setores da mídia operam e o modo como a média das pessoas pensa sobre sua relação com os meios de comunicação. (JENKINS, 2015, posição 5831).

Estamos, portanto, diante de pessoas cada vez mais bem informadas e interconectadas, o que torna mais complexa a relação entre as instituições e seus públicos. Uma opinião compartilhada em uma rede social pode ganhar repercussões positivas ou negativas para a reputação de uma empresa. Tal contexto convoca as organizações a aprender um novo meio de dialogar com seus públicos. Wolton (2010), por exemplo, analisou que

[...] a revolução da informação produz incerteza na comunicação. O resultado é imprevisível. O problema não é mais somente o da informação, mas antes de tudo o das condições necessárias para que milhões de indivíduos se comuniquem, ou melhor consigam conviver num mundo onde cada um vê tudo e sabe tudo, mas as incontáveis diferenças – linguísticas, filosóficas, políticas, culturais e religiosas – tornam ainda mais difíceis a comunicação e a tolerância. A informação é a mensagem. A comunicação é a relação, que é muito mais complexa (WOLTON, 2010, p. 12).

Se podemos afirmar que nunca foi tão acessível o acesso à informação e a possibilidade de disseminá-la, sob outra perspectiva, as pessoas parecem se entender menos. É nesse sentido que Wolton (2010) faz a distinção entre informação e comunicação, argumentando que “o aumento da circulação de informações, sempre mais rapidamente e de maneira mais igualitária, não aumenta a comunicação e a compreensão” (WOLTON, 2010, p. 15).

Para se comunicar na contemporaneidade faz-se desenvolver a habilidade de dialogar com um público cada vez mais heterogêneo, num contexto de sociedade em que a unanimidade se torna cada vez mais difícil. Outrossim, as possibilidades de comunicação que a era da hiper conectividade favorece às pessoas, não trouxe como consequência natural a resolução dos conflitos ou a eficácia dialógica, já que, paradoxalmente, as dissonâncias, por vezes, estão potencializadas.

Hoje, as mensagens são incontáveis, as tecnologias, quase perfeitas, e os receptores sempre mais numerosos, heterogêneos e reticentes. Isso não decorre apenas da diversidade de línguas, mas também das representações, culturas e visões de mundo que se entrecrocaram. A aceleração da produção e da transmissão de um número

crescente de informações não é mais suficiente para criar um aumento de comunicação. Os mal-entendidos e os conflitos estão até mesmo aumentando. É a primeira vez na história que se produz um tal descolamento (WOLTON, 2010, p. 16).

De acordo com Wolton (2010) o receptor, aquele a quem a mensagem é destinada, está cada vez mais ativo, autônomo e com mais filtros para resistir ao “fluxo de informações”, trazendo, assim, o conceito de “receptor ator”. Sendo assim, é necessário evoluir da ideia de “transmissão” para a “negociação” no relacionamento com os nossos públicos, sobretudo quando se instala a “incomunicação”, que se torna visível “especialmente na ruptura entre comunicação e informação” (WOLTON, 2010, p. 20). As proposições dele mostram que a resolução da incomunicação se torna possível mediante a negociação.

O conflito é inevitável. Enquanto abriga o dilema da urgência da mudança e da dificuldade de realizar os movimentos necessários, a organização educacional enfrenta as exigências de uma sociedade que não mais aceita estruturas excessivamente hierarquizadas e autoritárias na qual é coibida a expressão. A sociedade aberta bate, diariamente, à porta das organizações educacionais. (OLIVEIRA, 2010, p. 3).

É necessário entender a autonomia do receptor, a alteridade dele, a complexidade que envolve as relações e buscar o diálogo, aprendendo a lidar com as divergências, com os pensamentos antagônicos, entendendo que “comunicar é conviver” (WOLTON, 2010, p. 24). O autor mostra a necessidade urgente de repensar a comunicação, colocando o foco nas relações.

Ou se consegue organizar a convivência entre pontos de vista diferentes, com a dupla exigência de respeitar, ao mesmo tempo, a diversidade das ideias e um campo comum de comunicação, ou todos se fecharão em guetos e comunitarismos e em identidades mais ou menos bélicas. (WOLTON, 2010, p. 16).

O desafio é que quando as dificuldades de comunicação se tornam intransponíveis, as chances de existência de conflitos são reais. Daí a necessidade de cuidar da comunicação entre os diversos atores da escola: equipe diretiva, colaboradores, famílias, alunos, mídia e sociedade em geral para favorecer um bom relacionamento com os públicos, proporcionando um clima institucional harmônico, gerando um ambiente propício à formação integral, como também fortalecendo a imagem e, por conseguinte, a reputação da escola, institucionalmente.

Fica então, mais claro, que para bem gerenciar a incomunicação presente, é preciso incluir a dimensão relacional nos sistemas de comunicação das organizações educacionais, compreendendo que é necessário ter como pressuposto a sociedade aberta, na qual a troca de mensagens se dá entre interlocutores com o mesmo direito à palavra. O lugar de autoridade da escola, da universidade, do sistema de ensino deve

ser (re)legitimado sobre pressupostos do tempo vivido: o respeito às identidades e a organização da convivência entre as diferenças (OLIVEIRA, 2010, p. 9).

Outrossim, mesmo com tal empenho, o risco da crise de imagem sempre estará presente nas escolas. Forni (2019) explica o conceito de crise e mostra as consequências que ela pode trazer para uma instituição.

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 frustram as expectativas dos stakeholders e têm um efeito deletério perverso, por existir energia para gerenciá-las, que poderia ser empregada para obter resultados e não para apagar incêndios. 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 simples e fáceis de lidar. (FORNI, 2019, p. 7).

Se há décadas o foco da crise de imagem era unicamente a imprensa, a crise de imagem era resolvida com envio de releases e de contato com os jornalistas, as possibilidades de compartilhamento próprias da cibercultura fizeram com que a questão ficasse mais complexa. Algumas crises institucionais nas escolas ganham repercussão nas trocas de mensagens pelo WhatsApp ou mesmo por meio de postagens em outras redes sociais até chegar até a imprensa. O indivíduo anônimo com posse do seu celular pode produzir um tipo de conteúdo capaz de desencadear riscos à reputação da instituição.

Mudou tudo. No século XXI, para um evento acontecer, tem que passar também pelas redes sociais. Os observadores compartilham a experiência e as organizações precisam estar atentas para intervir rapidamente nesse processo. Com isso, o poder de amplificação dos fatos aumentou. E a necessidade de acompanhá-los também. O tempo da postagem de uma opinião sobre uma crise, nas redes, equivale hoje apenas ao tempo de convocação de uma reunião, nos moldes antigos para discutir uma crise (FORNI, 2019, p. 221).

Compreendemos que há crises inevitáveis, como o que toda a humanidade viveu a partir de 2020 com o surgimento da pandemia, ou mesmo determinados desastres naturais. Todavia, há crises que podem ser evitadas ou mesmo mitigadas. As proposições de Forni (2019) acentuam que “planejar para administrar crises e riscos é a chave da sobrevivência corporativa. Embora seja impossível prever todas as crises, há ações que podem ser adotadas a fim de preparar para uma crise” (FORNI, 2019, p. 99).

2.2 CULTURA DO CUIDADO E COMUNICAÇÃO PREVENTIVA

Segundo Boff (2013), “cuidado” tem seu significado relacionado à palavra “cura”, em latim, cuja tradução é “cuidar e tratar” (BOFF, 2013, p. 28). Ele mostra que cuidar e ser cuidado constituem-se atributos intrínsecos ao ser humano. Para ele o cuidado é muito mais que um simples “ato que começa e acaba em si mesmo” (BOFF, 2013, p. 28), configurando-se como atitude, que situasse numa dimensão mais ontológica, implicando em envolvimento o que se cuida, estabelecendo um sentimento de “mútua pertença”.

Boff (2013) ainda apresenta um outro sentido do cuidado que são a precaução e a prevenção. “O que se opõe ao descuido e ao descaso é o cuidado [...]. Portanto, abrange mais que um momento de atenção, de zelo e de desvelo. Representa uma atitude de ocupação, preocupação, de responsabilidade e de envolvimento afetivo com o outro. (BOFF, 2014, p. 37).

Floresack (2020) mostra a importância de que a comunicação nas instituições seja motivada pela Cultura do Cuidado, que “envolve uma mudança de paradigma, uma mudança de entendimento dessa contribuição da Comunicação no ambiente organizacional [...] O cuidado pressupõe que eu vá trabalhar a comunicação de uma maneira preventiva nas organizações” (OLIVEIRA, 2020). Segundo ela, seria um movimento anterior ao surgimento de uma crise.

Ele nasce muito atrelado ao tema da gestão das crises, mas é uma etapa, eu diria, é mais do que uma etapa, é uma percepção preventiva, é um olhar anterior. Ela não espera as crises acontecerem para agir e comunicar. Pelo contrário. Eu trabalho sempre pensando que as crises podem acontecer. Então, a Comunicação tem uma contribuição muito mais propositiva, uma contribuição muito mais para a construção de um ambiente confortável e saudável, de um entendimento, de uma construção de sentidos do que acontece na organização e no seu contexto. (OLIVEIRA, 2020).

Quando todos na escola usam a Comunicação de forma preventiva, as crises tendem a diminuir, pois evita-se que a instituição seja pega de surpresa já que os riscos são previamente mapeados e a liderança com suas equipes trabalham de forma sinérgica e propositiva para a “construção de um ambiente confortável e saudável, de um entendimento, de uma construção de sentidos do que acontece na organização e no seu contexto” (OLIVEIRA, 2020).

Ela defende que quando uma instituição utiliza a Comunicação numa perspectiva de cultura do cuidado o centro não é a informação e sim as pessoas. Portanto, a Comunicação estará sempre a serviço dos interlocutores para gerar sentido e colaborar para que eles compreendam os propósitos,

a identidade e as decisões da organização. Esse aspecto é referendado também pela Rede Jesuíta de Educação no documento que norteia todo o trabalho educativo dos colégios jesuítas.

A promoção de uma cultura interna que valoriza o desenvolvimento de um sentido de pertença, embasado na missão e na mística institucionais, nas relações interpessoais, fundadas no respeito e na avaliação daquilo que cada um é e com que contribui para a instituição, é tarefa de todos os gestores da Unidade Educativa. (RJE, 2021, p. 50)

Ainda segundo Oliveira (2020), as diversas formas de diálogos ajudam a prevenir crises e as lideranças precisam estar preparadas para essa interação com os interlocutores, o que passa pelo cuidado com as pessoas.

Agora neste contexto da pandemia a gente tem feito muito, como mecanismo preventivo às crises os diálogos virtuais. Então, conversar com as pessoas, entender o que elas estão sentindo, escutar os nossos interlocutores. Para tudo isso a gente precisa: predisposição das lideranças e profissionais técnicos, um escopo técnico claro e preparados para exercitar esse tipo de Comunicação. Ela talvez não seja tão glamorosa como a Comunicação tradicional e até mesmo um pouquinho mais trabalhosa, mas ela é muito mais efetiva (...). Eu estou absolutamente convicta de que a tendência, o futuro da nossa área é muito menos o espetáculo, a campanha, a postagem que viraliza e muito mais essa missão, esse propósito de cuidar do bem-estar da organização e das pessoas, que estão vinculadas, que estão ligadas a essa organização. Isso pressupõe na prática uma postura que começa com a alta Direção, com a liderança da organização e tem uma correlação muito forte com o trabalho técnico que se desenvolve nessa área. (OLIVEIRA, 2020).

Freire (1978) difundiu importância de uma educação dialógica. Olhar para a contribuição teórica de Freire provoca a constatação de que é necessário redescobrir o lugar do diálogo nas instituições educativas e evidencia a importância dessa prática nas diversas nuances das relações no interior da escola, sobretudo em momentos de conflito, quando fica ainda mais evidente que “[...] a autossuficiência é incompatível com o diálogo” (FREIRE, 1978, p. 95). Para ele,

“O diálogo autêntico – reconhecimento do outro e reconhecimento de si, no outro – é decisão e compromisso de colaborar na construção do mundo comum. Não há consciências vazias; por isto os homens não se humanizam, senão humanizando o mundo. (FREIRE, 1978, p. 20).

A Comunicação, sobretudo nas escolas jesuítas, tem essa missão de humanizar o mundo, de formar cidadãos global, comprometidos com a transformação da sociedade. Essa proposta passa diretamente pelo desenvolvimento da habilidade de diálogo e é a escola que precisa ensinar por meio da sua própria prática. E é mais uma vez Freire quem nos alerta: “[...] se não amo o mundo, se não amo a vida, se não amo os homens, não me é possível o diálogo”

(FREIRE, 1978, p. 94). O diálogo pode ser compreendido, portanto, como uma consequência do amor, que se importa com o bem do outro, em outras palavras, que pratica o cuidado.

Oliveira (2020) aponta a necessidade da realização do diagnóstico para os primeiros passos em direção à cultura do cuidado e, para isso, podem ser realizados grupos focais, com o objetivo de entender a percepção das pessoas sobre a instituição e o clima organizacional.

A Comunicação não deve ser papel apenas de um setor específico, toda liderança precisa desenvolver as competências comunicacionais que a possibilite dialogar tanto com os liderados como também com os públicos que ela interage em seu cotidiano. Sendo assim, é preciso investir na “formação de lideranças”. Faz-se necessário desenvolver a habilidade de se relacionar, de dialogar.

Nós precisamos de gestores que tenham competência comunicacionais. E uma revisão, um enxugamento dos canais que temos. Vamos criar estratégias. Menos canais e mais estratégias. As estratégias são fundamentais no repensar da comunicação para a gente chegar aí nessa cultura do cuidado tão desejada pelas organizações. (OLIVEIRA, 2020).

Trabalhar a Comunicação de forma preventiva tanto na formação de líderes como nos diversos aspectos das ações estratégicas comunicacionais sob a perspectiva da cultura do cuidado se torna preponderante, sobretudo, nas escolas da Companhia de Jesus, se levarmos em consideração que a *Cura Personalis* faz parte do modo de proceder da Espiritualidade Inaciana e da Pedagogia Inaciana.

2.3 CURA PERSONALIS NA COMUNICAÇÃO

Dentro de um contexto complexo de contemporaneidade é que ocorrem as relações entre colégio e famílias. É nele que as escolas da Rede Jesuíta de Educação são convocadas a atuar e exercer a *Cura Personalis* no cotidiano da vida acadêmica, expressão definida por Kolvenbach (2007) como “el cuidado de la persona” (KOLVENBACH, 2007, p. 12).

Portanto, o cuidado com a pessoa, que deve perpassar a relação com os diferentes públicos, nos convoca a trazer a pessoa para o centro do processo de comunicação e a ter uma atenção às necessidades de cada indivíduo, “saber dar a cada cual una ‘cura personalis’ conforme a la manera como dichas personas han querido disponerse, en un contacto de persona a persona (KOLVENBACH, 2007, p. 14).

A atenção especial pessoa a pessoa, apresentada por Kolvenbach, coaduna com as características indicadas por Oliveira (2020) sobre a Comunicação Preventiva na perspectiva

da Cultura do Cuidado, que valoriza a escuta, conhecer o que o público pensa e necessita. “Se a gente está falando de comunicação, a gente está falando muito mais de ouvir do que de informar. A gente precisa ouvir, inclusive, para saber o que esse nosso interlocutor está precisando receber de informação” (OLIVEIRA, 2020). Assim, o cuidado com a pessoa deve estar presente em todas as ações comunicacionais da instituição.

Eu preciso me preocupar muito com mecanismos, com estratégias de Comunicação que ajudem a construir o sentido. Então, uma simples explicação, uma narrativa humanizada dentro da organização que se reflita em textos que contemplem a centralidade do ser humano naquela organização, que respondam também aos resultados estratégicos que aquela organização está buscando. (OLIVEIRA, 2020).

Portanto, a Comunicação Preventiva nos permite usar as possibilidades comunicacionais para cuidar da pessoa e nos oferece pistas para lidar com a complexidade das relações com os públicos na era digital, mostrando que a escuta, que o olhar atento e cuidadoso é sempre o caminho. É importante que as narrativas utilizadas pela instituição expressem a marca da cultura do cuidado. Ademais, o Projeto Educativo Comum (PEC) orienta que

Tem especial relevância o cuidado pessoal de cada um dos membros da comunidade (*cura personalis*), sempre orientado à melhor realização dos objetivos definidos para cada segmento da Unidade Educativa. Trata-se de cuidar da pessoa, porque ela é sempre o centro do processo, e, ao mesmo tempo, garantir o alcance dos resultados nos processos que são nosso compromisso institucional com estudantes e famílias (RJE, 2021, p. 50).

Esse cuidado pessoal se apresenta numa dimensão muito mais profunda. Quando os documentos da Companhia de Jesus citam a *Cura Personalis*, o fazem, relacionando-a na Espiritualidade e na Pedagogia Inaciana. Mas esse cuidado com a pessoa também se faz presente na Cura Apostólica, que no dizer de Sosa (2020)³, “na vida-missão da Companhia” é inseparável da *Cura Personalis*.

Pois bem, a experiência de Inácio mostra que o cuidado, profundamente enraizado em sua Experiência espiritual e sua trajetória mística, oferece a verdadeira dimensão da unidade entre cura apostólica – *cura personalis*, dimensões de uma só cura, isto é, o cuidado para com a missão. Esta cura única tem como foco as pessoas, as comunidades e as obras, todas a serviço da missão. É a missão, portanto, que deve ser o critério fundamental para unir cura apostólica com a *cura personalis*. Nossa missão inclui e implica inseparavelmente nosso modo de viver e de nos relacionarmos, de cuidar das pessoas e das comunidades. Este cuidado de nosso modo de viver e de nos relacionarmos é também, em si mesmo, missão. (SOSA, 2020, p. 5).

³ Carta do padre geral Arturo Sosa, em março de 2020.

Segundo ele, a unidade entre essas duas expressões de cuidado é “condição imprescindível para integrar cada um de nós na missão e assegurar seu acompanhamento” (SOSA, 2020, p. 1). Se, por um lado, as duas curas são inseparáveis; por outro, podem ser distinguidas já que Sosa (2020) mostra que a Cura Apostólica pode ser compreendida como o cuidado da missão, enquanto a *Cura Personalis* é apresentada como o cuidado no que diz respeito às pessoas.

As expressões *cura apostolica* e *cura personalis*, relativamente recentes na tradição da Companhia, remetem a uma experiência que perpassa toda a vida de Inácio, que a ela se refere como “cuidado”. Ele contempla toda a sua existência a partir desta perspectiva, que assim se reflete na Autobiografia, nos Exercícios e nas Constituições. A Autobiografia é o relato da experiência do ter sido cuidado que leva ao cuidar dos outros. Aí Inácio mostra como é conduzido e cuidado pelo próprio Deus. Os Exercícios Espirituais são o itinerário místico do cuidado que tem Deus, comprometido com a vocação do ser humano, que por ele é cuidado por meio da Encarnação, Morte e Ressurreição de Cristo (SOSA, 2020, p. 4).

É possível depreender que o cuidado faz parte do modo de proceder de toda obra jesuíta cuja inspiração emana da Espiritualidade Inaciana. Esse cuidado com a pessoa deve guiar as escolas em todas as suas práticas e ações, ainda mais quando as crises se apresentam. “En todas estas situaciones de turbulencia – para quedarnos en el lenguaje de la meteorología – la ‘cura personalis’ es indispensable” (KOLVENBACH, 2007, p. 13). Oliveira (2020) defende que a comunicação deve estar focada no diálogo com o(s) interlocutor(es) cujas necessidades definirão as prioridades de informação.

Para que a comunicação seja efetiva, considerando que é o processo que apoia a construção de sentido entre sujeitos com lógicas e interesses distintos, também a comunicação precisa ser vista de forma transcendente. Ou seja, para além da circulação de informações. Considerando as dimensões dialógicas estrategicamente geridas e espontânea, busca-se um olhar incluir o diálogo como metodologia no contexto da perspectiva estratégica da comunicação. A partir dessa compreensão, será possível aprimorar o sistema de prevenção e gestão de risco, de forma a estabelecer um lugar de encontro e significado compartilhado que proteja as pessoas e as organizações dos impactos negativos das crises (OLIVEIRA, 2020, p. 12)

É possível encontrarmos uma correlação com o que apresenta Kolvenbach (2007), quando ele mostra a importância do diálogo na *Cura Personalis*. “Esta predisposición favorable tendrá en todo la prioridad con el cuidado de mantener el diálogo con el otro hasta el final por amor al prójimo” (KOLVENBACH, 2007, p. 13).

Desse modo, as escolas jesuítas precisam dialogar com seus públicos, tendo nesse modo de proceder como uma identidade comunicacional, alicerçada numa relação de mútua confiança. “Ante todo, en el espíritu de Ignacio la ‘cura personalis’ requiere un ambiente de mutua confianza – una confianza siempre difícil de ganar y fácil de perder” (KOLVENBACH, 2007, p. 13).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é descritiva, que no entender de Gil tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28). Trata-se também de um estudo exploratório, de abordagem qualitativa, por meio do relato de experiência, segundo conceito analisado por Brandão e Streck (2006, p. 228):

O que devemos dizer por “experiências? As experiências são processos individuais e coletivos. São Sempre processos sócio-históricos, dinâmicos e complexos. As experiências não são somente ações, fatos pontuais, mas elas têm uma consistência de dinamismo e de complexidade. As experiências estão sempre em movimento e em toda experiência intervêm muitos elementos. Por exemplo: as condições do contexto; qualquer experiência se faz sempre em determinadas condições de contexto econômico, social e político local, nacional ou mundial. Ou situações particulares: nenhuma experiência está fora de uma determinada situação particular, que pode ser uma situação geográfica ou institucional, ou mesmo pessoal; sempre há, fora das condições do contexto, uma situação particular na qual se desenvolve uma experiência (BRANDÃO; STRECK, 2006, p. 228).

Para a realização da pesquisa, foi realizada seleção e análise dos dados coletados no acervo existente no Setor de Comunicação do Colégio Antônio Vieira, que guarda os registros das ações realizadas, os comunicados da Direção para as famílias, relatórios de resultados da consultora Rosângela Florczak de Oliveira, que prestou assessoria ao colégio para a gestão da crise, além de recortes de manifestações públicas em redes sociais e matérias publicadas sobre o fato pela internet no período estudado.

A partir dos dados levantados, foi possível sistematizar a experiência do trabalho de comunicação realizado ao longo de 2020. Os documentos foram selecionados e analisados, permitindo construir a linha cronológica ações realizadas pelo Colégio e permitindo que o relato da experiência fosse descrito e analisado de acordo com o objetivo da pesquisa.

É importante salientar que o Colégio Antônio Vieira é o maior colégio em número de alunos dentre as escolas de Salvador e o segundo maior da Rede Jesuíta de Educação. A estrutura física da escola abrange 45 mil metros quadrados e oferece do 1º ano do Ensino

Fundamental até a 3ª série do Ensino Médio. Atualmente, o CAV possui um total de 3.441 alunos, distribuídos nos turnos matutino, vespertino e Ensino Médio noturno, no qual são atendidos jovens a partir de 15 anos, com renda familiar per capita de até um salário-mínimo. Trabalham na instituição 595, dentre eles, 170 são docentes.

Apresentamos o relato a seguir, trazendo já a reflexão sobre os principais passos que marcaram essa trajetória.

4 RELATO DA EXPERIÊNCIA

4.1 A GÊNESE DA CRISE

A chegada da pandemia de Covid-19⁴ em Salvador, assim como os demais países do mundo e estados do Brasil, foi um momento de medo e insegurança diante de uma doença ainda desconhecida, mas extremamente letal.

A mega crise do Covid-19 exigiu medidas administrativas e políticas que envolveram organizações de diferentes esferas e naturezas. De organismos transnacionais como a OMS a empresas privadas de todos os portes passando por governos nacionais, estaduais e municipais. De forma geral, a complexidade gerou dificuldade de entendimento e as ações foram sendo gerenciadas e adaptadas à medida que a pandemia se disseminava com intensidade e rapidez. (OLIVEIRA, 2021, p. 7 – no prelo)

Devido à necessidade do distanciamento social para prevenir a transmissão da Covid-19, o governo estadual decretou o fechamento das escolas no dia 17 de março de 2020, como mostra trechos de notícia publicada à época pelo site G1-BA:

O governador Rui Costa suspendeu por 30 dias, a partir de terça-feira (17), as aulas na rede estadual de ensino em Salvador, Feira de Santana e Porto Seguro, cidades que registraram casos de coronavírus. O anúncio da medida foi feito na tarde desta segunda-feira (16) (Coronavírus: governador da Bahia suspende aulas da rede estadual por 30 dias; veja outras medidas. (G1-BA, 2020).

A suspensão inicialmente decretada por 30 dias foi ampliada para conter o avanço da pandemia, conforme atesta a matéria publicada pelo site Metro1:

O governador da Bahia, Rui Costa (PT) afirmou hoje (28) que o decreto de suspensão das aulas, será prorrogado, por enquanto, por mais 15 dias, em decorrência da pandemia do novo coronavírus. “Nós vamos adiar o início das aulas por mais 15 dias e lá para o dia 18 de maio a gente avalia a situação do estado e como ficará o ano letivo”, disse Rui. (FREIRE; BRANDÃO, 2020).

Outros decretos se sucederam publicados no Diário Oficial, ampliando o período de suspensão das aulas presenciais nas escolas públicas e particulares. Vale ressaltar que quando houve a determinação dos órgãos públicos sobre o fechamento das escolas, o Colégio Antônio Vieira (CAV) já se encontrava com as aulas suspensas desde o dia 16 de março de 2020, em virtude

⁴ A Covid-19 é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global. O SARS-CoV-2 é um betacoronavírus descoberto em amostras de lavado broncoalveolar obtidas de pacientes com pneumonia de causa desconhecida na cidade de Wuhan, província de Hubei, China, em dezembro de 2019. Pertence ao subgênero Sarbecovírus da família Coronaviridae e é o sétimo coronavírus conhecido a infectar seres humanos. (BRASIL, 2021).

de um caso da gripe H1N1 diagnosticado em uma aluna⁵. Após o decreto, a Direção da escola publicou um novo comunicado, mas, diante das constantes ampliações do prazo de retorno por parte do Governo do Estado e da Prefeitura, o retorno ao presencial não tinha mais data certa para ocorrer, conforme indica o trecho do comunicado enviado às famílias no dia 23 de abril de 2020.

[...] seguiremos com as atividades e aulas on-line, enquanto aguardamos as orientações dos Conselhos Nacional e Estadual de Educação para elaboração do novo calendário do ano letivo 2020, que será divulgado em momento oportuno, bem como a disponibilização do calendário de reposição das aulas necessárias (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2020a).

O impacto desse contexto no Colégio Antônio Vieira foi avassalador. Todos os setores da escola precisaram se reinventar para um contexto completamente virtual, em um tempo muito curto. O sentimento de incerteza e o estresse tomavam conta de todos, especialmente das famílias.

As aulas remotas começaram a acontecer, mas nem todos os professores estavam preparados para essa realidade, já que durante muitos anos o ensino estava organizado para a presencialidade física. A tecnologia, que estava presente na prática docente como um fator assessorio, passou a ser condição essencial para o processo de ensino-aprendizagem ser realizado.

Houve um momento de tensionamento, porque uma parte das famílias queria o desconto linear e justificava o pleito nas dificuldades financeiras impostas pela pandemia, com alegação de perdas e/ou prejuízo financeiros que impactaram na diminuição da renda familiar. Outrossim, entendiam que, por estarem no modelo de ensino exclusivamente remoto, seus filhos estavam privados de alguns benefícios que o ensino presencial proporcionava. Elas também defendiam que o Colégio estava se beneficiando da diminuição de despesas que seriam geradas pela realização das aulas no presencial, tais como energia, água etc., e que, portanto, essa economia deveria ser repassada para as famílias, por meio de desconto linear, ou seja, para todas as famílias sem distinção.

Inicialmente, o colégio não concedeu o desconto linear por entender que o mais assertivo seria dar o desconto a depender da situação de cada família, respeitando as especificidades de cada situação de perda financeira, já que nem todos foram afetados do mesmo jeito. Nessa direção percebeu que, se por um lado a instituição tinha uma certa economia em alguns aspectos, por outro lado precisava fazer investimentos até mesmo para equipar a escola com

⁵ Conforme comunicado da Direção publicado no site da escola, disponível em: <https://www.colegioantoniovieira.com.br/suspensao-das-aulas-nos-dias-16-e-17-de-marco/>. Acesso em: 15 set. 2021.

tecnologia que oportunizasse o trabalho remotamente, conforme informado às famílias por meio do comunicado do dia 23 de abril de 2020⁶.

Ressaltamos que somos uma entidade filantrópica, ou seja, sem fins lucrativos, o que implica que as receitas auferidas são utilizadas para o custeio da nossa atividade fim, que é a educação, e dos investimentos necessários para o desenvolvimento integral do nosso Projeto Político Pedagógico, não havendo, portanto, lucro [...] Reiteramos que estamos atentos ao atual contexto e aos impactos socioeconômicos decorrentes do estado de calamidade pública devido à pandemia do novo coronavírus (COVID-19), porém cabe-nos esclarecer que os contratos educacionais possuem vigência anual. Dessa forma, apesar do parcelamento mensal, não há correlação entre o mês de pagamento e a prestação do serviço, que é o ensino. Por esse motivo, a cobrança de mensalidades, mesmo durante período de férias ou recesso ou, ainda, de afastamento temporário, como é o caso, se justifica, desde que seja cumprida a carga horária mínima, definida pela Lei nº 9.394/96 e mantida pela Medida Provisória 934, de 01 de abril de 2020 [...]. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2020a).

Esse fato fez com que alguns pais procurassem emissoras que realçavam a participação dos ouvintes em seu programa para fazer reclamações sobre o colégio. A situação chamou atenção especialmente do jornalista José Eduardo, localmente conhecido pelo apelido de “Bocão”, que começou a publicar os fatos em seu programa de rádio divulgando apenas a sua leitura dos fatos a partir dos relatos dos pais que o procuravam, sem buscar ouvir os dirigentes do Colégio. O fato passou a ser repercutido no site BNews, que também é administrado pelo jornalista citado, conforme trecho abaixo.

Após o Colégio Antônio Vieira emitir comunicado aos familiares dos alunos, principalmente quanto à possibilidade de descontos nas mensalidades mediante comprovação de renda, os pais enviaram carta coletiva à direção da escola, solicitando, entre outras coisas, que seja dado desconto nas mensalidades aos responsáveis financeiros que sejam autônomos, empresários ou que tenham perdido os empregos em meio à pandemia do novo coronavírus [...] para os pais e responsáveis de alunos do CAV, diferente do que disse a escola no último comunicado, o EAD traz, sim, prejuízos ao aprendizado do jovem estudante, uma vez que o espaço didático da sala de aula tem papel importante na formação do aluno. “Achamos essa afirmação (ideia) forçada e sem embasamento teórico e/ou prático pedagógico, além de ser ofensivo para com a história e relevância da Educação no Brasil”, escreveram [...]. (BNEWS, 2020).

Outras emissoras de TV, rádio, jornais impressos e sites de notícias se interessaram pelo fato, sempre buscando novos detalhes para dar repercussão à crise, como pode ser verificado no trecho dessa matéria de outro site de notícia local.

⁶ A íntegra do comunicado se encontra disponível em: <https://www.colegioantoniovieira.com.br/comunicado-esclarece-informacoes-sobre-anuidade-escolar/>.

A negociação entre pais e instituições de ensino para a adequação de descontos nas mensalidades enquanto perdurar a pandemia do novo coronavírus não tem sido algo simples, como revelam as dificuldades enfrentadas por um grupo de pais do Colégio Antônio Vieira. Em denúncia enviada ao Bahia Notícias, o grupo revelou que, para uma análise de desconto, o colégio tem exigido documentação extensa e de uso privado, como informações de consumo familiar com água, energia elétrica, custo de alimentação, pagamento de financiamentos, gastos com plano de saúde, vestuários, entre outros. [...] Os pais manifestaram ainda insatisfação com o serviço prestado aos alunos durante o período. “Nós estamos dispostos a pagar. Mas queremos a cobrança de um valor justo. Estamos solicitando desconto de um serviço que não está sendo prestado. Os alunos estão tendo aulas de 50 minutos em média, de forma desordenada e desorganizada. Tem professor com dificuldade de acesso. Reconheço que eles estão tentando, mas não da forma correta. Estão enviando conteúdos novos e nós não temos condições de orientar o aluno sobre os conteúdos. O colégio precisa estar atento. O colégio precisa ter empatia”, disse uma mãe sob condição de anonimato. (LEAL, 2020).

Além disso, as famílias procuravam a Direção e o Ministério Público para fazer exigências de concessão do desconto linear, além das ameaças de processos. As famílias afirmavam que fariam transferências dos filhos para outras escolas e as redes sociais do CAV recebiam, diariamente, postagens com reclamações dos pais. Estava, assim, estabelecido um risco reputacional considerável e a ameaça de evasões e processos, que poderiam comprometer a sustentabilidade financeira do Colégio. Essa situação de crise com as famílias exposta perante a opinião pública somava-se ao desafio de aprimorar em tempo exíguo um ensino com qualidade, mas completamente remoto.

Diante de um cenário tão complexo de uma situação de crise vivida dentro de uma realidade inédita de uma pandemia para qual não havia parâmetros, a Direção do CAV decidiu pela contratação de uma assessoria que pudesse colaborar no enfrentamento da crise, na sua contenção. A escolhida para tal missão foi a consultora de prevenção e gestão de crise Rosângela Florczak de Oliveira, doutora e mestre em Comunicação pela PUCRS, professora universitária e pesquisadora da comunicação estratégica no contexto das organizações, além do diálogo e das crises de imagem e reputação, a qual já havia prestado assessorias exitosas em algumas escolas da Rede Jesuíta de Educação (RJE).

A assessoria teve início no dia 28 de abril de 2020. No primeiro momento, ela se reuniu comigo, enquanto gestora de Comunicação do CAV, e com o Conselho Diretivo para compreender a crise de imagem que estava sendo vivida pelo colégio e traçar um plano de contenção, que seria implementado. O objetivo a partir desse momento era possibilitar ao Conselho Diretivo, Setor de Comunicação e lideranças da escola atuarem de forma sinérgica sob a consultoria de uma pessoa experiente para executar um planejamento que nos permitisse reverter a crise e resgatar o bom relacionamento com as famílias. A partir de agora, passarei a relatar as principais ações que permitiram a contenção da crise.

4.2 A CONTENÇÃO DA CRISE

Numa primeira reunião, o Conselho Diretivo e eu, enquanto gestora de comunicação, relatamos todas as informações sobre a crise que estávamos enfrentando com as famílias. Ela apresentou um plano para conter a crise instaurada e proteger a reputação do colégio. A contribuição profissional de Florczak foi decisiva para a superação da crise.

A consultoria prestada por ela envolvia a elaboração de um plano de contenção da crise cuja principal objetivo era retomar o relacionamento com as famílias e demais públicos de interesse, estabelecendo canais de diálogo com eles.

A comunicação conquistará um novo lugar no contexto organizacional se for compreendida, também, pela possibilidade relacional. Em relação dialógica com a gestão educacional, poderá contribuir na produção de sentido dos novos elementos que se incorporam ao universo educacional, no estabelecimento e na manutenção do diálogo imprescindível entre os interlocutores internos (pedagógico, administrativo), assim como nas negociações com os interlocutores finais (estudantes, familiares e comunidade / sociedade), buscando o compartilhamento de conhecimento e de vivências que poderão produzir o saber específico para cada organização educacional (quadro 1) e promover a coabitação das diferenças de interesses. (OLIVEIRA, 2010, p. 7).

A assessoria envolvia a produção de narrativas para os mais diversos formatos de comunicação com os públicos, acompanhamento de diálogos, monitoramento e relatórios analíticos, além de encaminhamentos pós-crise que contribuiriam para o resgate da relação de confiança e da imagem do Colégio junto aos diversos públicos. A partir daí, passaram a ocorrer reuniões semanais com o Conselho Diretivo, Rosângela e eu para analisarmos juntos o contexto e avaliar as ações. Houve uma ação conjunta e colaborativa entre ela e o Setor de Comunicação, que trabalharam de forma muito sinérgica e harmônica para a contenção da crise.

O planejamento de comunicação contou com a construção de narrativas humanizadas sob as quais estariam embasadas as diversas formas de interlocução com os públicos, tanto escritas, orais ou audiovisuais, nos diversos canais de comunicação da instituição. O CAV passou a adotar narrativas nos comunicados que favoreceram uma mudança de posicionamento. A instituição assumiu uma postura menos formal, mais humana e próxima das pessoas, reconhecendo não ter todas as respostas e expressando a intenção de construção coletiva. Outrossim, o colégio passou a assumir uma comunicação mais transparente e ampla com as famílias.

Esse foi o tom do comunicado enviado às famílias, convidando-as para um fórum de diálogo virtual, pela plataforma Teams, que ocorreu de 30 de abril e 4 de maio de 2020, com duração de uma hora e meia.

Recebemos a carta aberta assinada por um grupo de familiares de alunos de nosso Colégio e, diante do conteúdo enfático e desafiador, refletimos em nosso grupo diretivo com seriedade e respeito pelo posicionamento defendido. Estamos todos tomando consciência de que, como humanidade, vivemos tempos para o qual não temos referências anteriores que nos ajudem a compreender o que precisa mudar em nosso cotidiano. E por isso, precisamos unir forças. [...] Foi percorrendo esse caminho reflexivo que decidimos propor novos rumos. Precisamos converter as múltiplas conversas, discussões e buscas de soluções que acontecem de forma pulverizada, em iniciativas coletivas da nossa comunidade educativa. (Comunicado enviado em 29 de abril de 2020).

A intenção dessas reuniões era estabelecer possibilidade de diálogo entre a família e o Conselho Diretivo, que esteve presente em todos esses eventos. Na ocasião, as famílias puderam externar os seus sentimentos e pleitos, mas também puderam escutar dos dirigentes da instituição os desafios e limitações que a escola estava enfrentando naquele momento. Os principais assuntos da reunião foram a solicitação do desconto linear nas mensalidades e sugestões de melhoria para o ensino na modalidade remota. Os membros do Conselho Diretivo exercitaram uma atitude de escuta, mesmo quando algumas famílias apresentavam posturas mais irritadas, com argumentos mais ríspidos. Houve por parte dessa instância diretiva o equilíbrio emocional necessário para lidar com os ânimos exaltados, o que se configurou um aprendizado desafiador, com tensões constantes. Nesse ponto, as orientações da consultora sobre o diálogo foram fundamentais para que tanto os membros da Direção como os demais líderes estivessem preparados para lidar com os possíveis tensionamentos que foram sentidos ao longo de todo o processo de contenção da crise.

Após os fóruns, o Conselho Diretivo do Colégio concedeu o desconto de 15 por cento às famílias, o que foi bem recebido pela comunidade escolar e gerou um impacto positivo na mídia, conforme comprova o trecho de uma matéria publicada no site Jornal da Mídia.

Depois de realizar quatro rodadas de diálogo com representantes das famílias de alunos de todas as turmas sobre questões pedagógicas e financeiras relacionadas com a suspensão das aulas presenciais em decorrência da pandemia de Covid-19, a direção do Colégio Antônio Vieira anunciou hoje (06) um desconto linear de 15% sobre as mensalidades. O percentual vai incidir sobre os pagamentos dos meses de maio, junho e julho. Um comunicado indicando essa e outras decisões tomadas, a partir dos fóruns virtuais, já foi encaminhado aos pais e responsáveis pelos canais diretos de comunicação da escola. [...] A experiência dos fóruns de diálogo virtuais – com responsáveis representando cada turma, em videoconferências realizadas na última segunda-feira (4/05) e

no dia 30 de abril – foi muito bem recebida pelas famílias. O processo de escuta prosseguirá com encontros específicos por séries. A ideia é que juntos, escola e família, possam construir soluções para os novos temas pedagógicos que surgem desse contexto. Busca-se assegurar o bem-estar dos alunos, bem como a manutenção do processo de aprendizagem – sem, contudo, abrir mão do diferencial qualitativo que marca a história de 109 anos de constante inovação do Colégio Antônio Vieira. (JORNAL DA MÍDIA, 2020).

A partir daí, o CAV começou a ampliar oportunidades de diálogos e que oferecessem informações úteis para lidar com o tempo tão adverso da aprendizagem do filho durante a pandemia num contexto remoto e reconheceu que também estava aprendendo com eles e com toda a humanidade a lidar com a pandemia, ao mesmo tempo em que enfatizava a importância de manter o vínculo com a escola e com a caminhada de aprendizagem.

Criamos uma área específica no site institucional para reunir informações úteis para a família específica para o tempo de ensino remoto a que chamamos de *Vieira em Casa*. Nesse espaço as famílias podiam encontrar lista dos contatos telefônicos e e-mails dos setores, dúvidas frequentes, notícias relacionadas ao ensino remoto durante a pandemia, além de iniciativas solidárias durante a pandemia para quem desejasse fazer alguma doação.

Figura 1 – Site Vieira em Casa

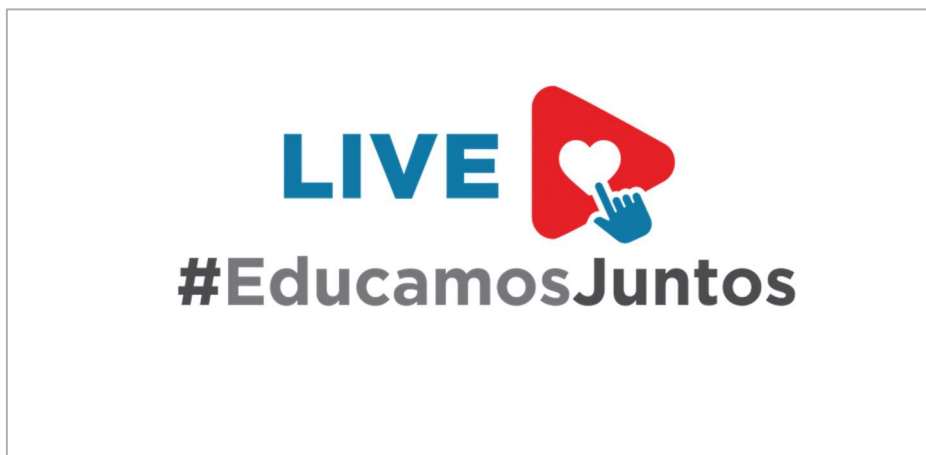


Fonte: Acervo digital do Colégio Antônio Vieira (2020).

Na oportunidade, organizamos um e-mail específico para a comunicação das famílias que desejassem tratar de questões financeiras e buscamos otimizar as respostas às suas solicitações, sempre com uma narrativa cuidadosa. Também criamos conteúdo específico para promover a interação com as famílias, passar informações úteis para que pudessem lidar melhor com os desafios próprios daquele tempo e favorecer uma percepção positiva sobre a atuação do CAV naquele contexto pandêmico.

Uma das ações foi a realização frequente de lives pelo Instagram do Colégio cujo objetivo principal era “acolher as famílias da escola, promovendo discussões com especialistas renomados sobre temas que ganharam interesse da sociedade em tempos de quarentena” (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2020c). Abaixo apresentamos a marca criada pelo Setor de Comunicação com objetivo de estabelecer uma identidade visual para as lives, colaborando para atrair a percepção do público de que se tratava de uma ação especial para aquela fase em que as famílias e o colégio precisavam estar mais unidas em prol de favorecer a aprendizagem dos alunos em um tempo tão atípico.

Figura 2 – Marca criada pelo Setor de Comunicação para as lives.



Fonte: Acervo digital do Colégio Antônio Vieira (2020).

Inicialmente os temas estavam mais ligados a questões voltadas para orientação de estudos e realidades ligadas à área de psicologia, mas à medida que os meses iam avançando e as famílias se mostravam mais adaptadas ao novo cenário, os temas foram ficando mais lúdicos ou mesmo conectados com o calendário de comemorações civis ou religiosas. A última live do ano foi intitulada “Super live” e tinha uma perspectiva mais celebrativa e de encerramento do ano letivo. Seguem abaixo a relação dos temas e datas das lives:

Tabela 1 – Lives do Colégio Antônio Vieira em 2020.

DATA DA LIVE	TEMA
20/05	Pais e filhos saudáveis em tempos de isolamento social.
27/05	Cuidando do cotidiano do casal e dos filhos.
03/06	Como apoiar o estudo dos filhos durante a quarentena.
10/06	Adolescentes na pandemia: desafios e possibilidades.
17/06	Live musical, lúdica e criativa.
01/07	Espiritualidade: paz interior em tempos de incertezas.
08/07	Espiritualidade: experiência de amor e reconciliação hoje.
17/07	Juventude e projeto de vida.
22/07	Conexões entre a pedagogia e a espiritualidade.
29/07	Abandonar-se em Deus na perspectiva do novo normal.
05/08	Live especial dos pais.
12/08	Protagonismo estudantil em um ano repleto de desafios.
19/08	Gestão das emoções: caminho possível para relações saudáveis.
26/08	Diálogos sobre vocação e propósito de vida.
02/09	Depressão e adolescência em tempos de pandemia.
09/09	Esperança e sentido da vida.
16/09	Por um mundo mais verde.
23/09	Integrando corpo, mente e emoções.
07/10	Live especial das crianças.
14/10	Live especial dos professores: História que escrevemos juntos.
21/10	Arte, esperança e espiritualidade.
28/10	O que muda na infância após a pandemia.
04/11	Competências para a autonomia e resiliência desde a infância.
11/11	Um olhar sobre os 120 anos do legado de Anísio Teixeira para a educação brasileira.
18/11	Mochilas existenciais e aprendizagens com as pedagogias do tempo presente.
25/11	Brincar junto: movimento brincante entre criança e família.
02/12	Preparando o Natal com Santa Dulce dos Pobres.
09/12	O verdadeiro sentido do Natal.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em 2020, foram realizadas um total de 29 lives, sendo que a primeira teve uma média de 250 pessoas assistindo ao vivo. No decorrer do ano, a quantidade variava, com uma média de 100 a 80 pessoas acompanhando em tempo real. Como os vídeos ficavam disponibilizados no Instagram do Colégio, existia um número considerável de acessos após a realização da live, chegando a alcançar 2.239 visualizações. Essa quantidade se refere à primeira live. As demais atingiram uma média de mais de mil visualizações. O somatório de visualizações de todas as lives chegou ao total de 34.335. O objetivo das lives foi alcançado e começamos a notar que existia um público cativo para esses momentos, não somente de famílias, mas também de colaboradores. Essa iniciativa contribuiu para aproximar as famílias e favoreceu uma percepção positiva acerca do Colégio, como podemos notar nos comentários abaixo extraídos do Instagram *vieira_oficial*

Figura 3 – Comentários sobre as lives⁷.



Fonte: Instagram do Colégio Antônio Vieira (2020).

⁷ Disponível em <https://www.instagram.com/p/CAbeebCguBt/>. Acesso em 26 de setembro de 2021.

Figura 4 – Comentários sobre as lives⁸.



Fonte: Instagram do Colégio Antônio Vieira (2020).

Vale retomar aqui as ideias anteriormente apresentadas por Oliveira (2020) quando tratava sobre a comunicação dentro da perspectiva da Cultura do Cuidado, que busca levar o interlocutor a compreender o momento que está vivendo, e colaborar para a produção de sentido. Percebo que as lives caminharam nessa direção e muito contribuíram, pois os temas foram pensados para produzir reflexões e respostas para os desafios do tempo presente. Elas possibilitavam aos pais participarem do diálogo que estava ocorrendo entre entrevistado e mediador, mas que também podiam interagir por meio de comentários em tempo real ou mesmo quando assistiam o vídeo que ficava disponível.

⁸ Disponível em <https://www.instagram.com/p/CBRiE7AH1S/>. Acesso em 26 de setembro de 2021.

É no espaço das redes sociais, portanto, que se consolidam as reputações de marcas, empresas e organizações. O poder da comunicação está na capacidade de interação dialogada, com base na qual se constrói o sentido para as percepções do interlocutor. É chegada a hora de a comunicação organizacional/coorporativa/empresarial assumir esse potencial e experimentar novas práticas, ressignificando assim seu lugar nas organizações contemporâneas, quer estejam elas vivendo situações de crise, quer não. (TERRA, DREYER, RAPOSO, 2021, p. 218).

Uma outra ação de comunicação prevista no planejamento foi a série “Boas práticas em famílias”. A série tratou de postagens semanais no Instagram com relatos de alunos e seus pais compartilhando experiências de superação dos desafios durante a pandemia para continuar aprendendo a distância e conservando a saúde emocional. Para essa ação, o Setor de Comunicação teve a parceria dos orientadores educacionais que contribuíam indicando famílias, as quais faziam os vídeos ou fotos, que eram editados pela equipe de comunicação.

Figura 5 – Postagem Boas práticas em família⁹.



Fonte: Instagram do Colégio Antônio Vieira (2020).

⁹ Disponível em <https://www.instagram.com/p/CEUsHrEgBoE/>. Acesso em 26 de setembro de 2021.

Figura 6 – Postagem Boas práticas em família¹⁰.



Fonte: Instagram do Colégio Antônio Vieira (2020).

Observamos que a série de postagens “Boas Práticas em Família”, além de proporcionar o aprendizado com as experiências compartilhadas, favorecia um momento de interação, afeto, estímulo entre as famílias já que o convívio físico não era possível naquele momento. O público mostrava-se muito receptivo a essas publicações, como mostram essas postagens que trazem as reações das famílias.

¹⁰ Disponível em <https://www.instagram.com/p/CDeHY94gM4M/>. Acesso em 26 de setembro de 2021.

Figura 7 – Comentários sobre a postagem Boas práticas em família¹¹.



Fonte: Instagram do Colégio Antônio Vieira (2020).

Outro conteúdo divulgado semanalmente no site, por meio de banners e nas redes sociais, por meio de postagens no Instagram e Facebook, eram as dicas de novos hábitos de cuidados durante a pandemia, como exemplo a seguir.

¹¹ Disponível em https://www.instagram.com/tv/CBgcxuolfFW/?utm_medium=copy_link. Acesso em 26 de setembro de 2021.

Figura 8 – Conteúdo sobre Novos hábitos de cuidado durante a pandemia¹².



Fonte: Instagram do Colégio Antônio Vieira (2020).

¹² Disponível em https://www.instagram.com/p/CE3_NGbgmEB/?utm_medium=copy_link. Acesso em 29 de setembro de 2021.

Figura 9 – Conteúdo sobre Novos hábitos de cuidado durante a pandemia¹³.



Fonte: Instagram do Colégio Antônio Vieira (2020).

Ao longo desse processo de retomada da boa relação com as famílias, o Setor de Comunicação do Colégio passou a dar mais visibilidade as ações do colégio por meio da produção de conteúdo tanto no site, como as redes sociais, como também investiram no envio de releases para a imprensa. Abaixo, pode ser verificado um exemplo de pauta positiva, que mostrou o canal exclusivo criado para esclarecer dúvidas dos alunos sobre as aulas, publicado no site institucional do Colégio.

Para ampliar ainda mais as possibilidades de interação nas aulas on-line, bem como oferecer maiores detalhes sobre os conteúdos apresentados e atividades complementares do processo de aprendizagem a distância, o Colégio Antônio Vieira passou a disponibilizar, desde o mês passado, uma programação exclusiva para

¹³ Disponível em https://www.instagram.com/p/CDWJOG6AkwW/?utm_medium=copy_link. Acesso em 29 set. 2021.

esclarecer eventuais dúvidas dos alunos. A medida, que agradou em cheio aos estudantes, é outro importante avanço alcançado pelo Vieira, como parte também das reuniões virtuais promovidas junto às famílias dos alunos, visando a aprimorar cada vez mais o modelo pedagógico implantado pela escola durante a quarentena imposta pela pandemia da Covid-19.

“A partir dos pontos levantados nas reuniões virtuais com pais e responsáveis, encaminhamos algumas novas soluções com nossa equipe pedagógica e consolidamos outras que já estavam em andamento”, explica a diretora acadêmica do Vieira, Ana Paula Marques. “É importante lembrar que estamos imersos em um aprendizado inédito, como escola, como alunos e como famílias”, completa [...] (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2020b).

Os comunicados do Conselho Diretivo com as famílias passaram a ser mais frequentes e com uma narrativa mais humanizada, conforme relatado anteriormente. Cada nova decisão era comunicada às famílias. A estratégia era sempre comunicar do público mais próximo para o mais distante. Esse era um ponto muito enfatizado durante a consultoria. Sendo assim, a informação era encaminhada para os colaboradores, famílias e alunos, imprensa, respectivamente.

Rosângela Florezak nos mostrou a importância utilizar a redundância de forma positiva buscando favorecer a comunicação e reforçar os pontos mais importantes. Portanto, os comunicados, além de serem enviados aos pais por e-mail e aplicativo, também eram transformados em matérias publicadas no site institucional e alguns encaminhados por meio de release à imprensa. Definimos não utilizar as redes sociais para postagem de comunicados, por entendermos que, devido à característica de interação instantânea que esse canal oferece, poderia se transformar em um espaço para polêmicas com uma possível minoria ainda insatisfeita. Porém, as demais notícias sobre as práticas pedagógicas eram divulgadas também nas redes sociais.

Importante destacar a importância do monitoramento tanto das redes sociais como também da imprensa. O Setor de Comunicação acompanhava diariamente e constantemente os comentários positivos e negativos deixados nas redes sociais, buscando interagir quando fosse necessário, seja para tirar dúvidas, responder e/ou encaminhar resolução de reclamações e insatisfações, até mesmo agradecer por elogios. Acompanhar o que os públicos falavam do CAV ao longo do processo nos permitia compreender a percepção das pessoas acerca da instituição, além de identificar possíveis novos riscos, seja para nos anteciparmos a eles ou mesmo para agir com rapidez e assertividade.

No mês de junho, quando a contenção da crise já tinha acontecido, o Colégio se deparou com uma decisão do Ministério Público da Bahia que determinava que a escola reduzisse em 15 por cento as mensalidades para todas as séries do Ensino Fundamental e 30 por cento para todo o Ensino Médio. Além disso havia a deliberação para que só oferecesse o ensino remoto

se houvesse o consentimento de mais 15 por cento dos responsáveis de cada seguimento. O fato foi noticiado por alguns sites e jornais locais, conforme exemplo abaixo.

O Ministério Público estadual (MP-BA) solicitou que a Justiça determine que o Colégio Antônio Vieira reduza o valor das mensalidades da educação infantil, para 15% do valor pago atualmente pelos responsáveis dos alunos, ou seja, um desconto de 85%, enquanto durar a pandemia do novo coronavírus.

De acordo com a determinação do MP-BA, a redução da mensalidade deverá ser realizada independente da condição financeira dos responsáveis e da exigência de qualquer documento, independentemente, se o aluno for beneficiário ou não de bolsa auxílio. Além disso, o MP requer que o colégio suspenda imediatamente o ensino remoto para crianças de até nove anos de idade.

“A tutela antecipada antecedente à ação civil pública foi requerida diante da urgência que o caso suscita e devido ao perigo de serem intensificados os prejuízos materiais e morais sofridos pelos estudantes, bem como pelos genitores ou representantes legais dos mesmos”, destacou a promotora de Justiça, Joseane Suzart.

Redução de 30% para o nível fundamental e ensino médio

Já para os alunos com idade igual ou superior a dez anos, do nível fundamental, e para os alunos do ensino médio, o MP requer que o Colégio reduza em 30% o valor das mensalidades enquanto perdurar a pandemia do coronavírus; e que suspenda a realização de aulas na modalidade Ensino a Distância (EAD) durante 15 dias, realizando nesse período uma pesquisa com os pais dos alunos sobre a manutenção ou não das aulas a distância.

“O colégio só deve reiniciar as atividades no sistema EAD se mais de 15% dos responsáveis pelos alunos, de cada um dos níveis fundamental e médio, concordar com essa proposta e dispor de recursos tecnológicos que viabilizam essa modalidade”, afirmou a promotora de Justiça.

Na hipótese de mais de 50% dos pais concordarem com o EAD, o Colégio Antônio Vieira deve promover uma maior interatividade com os alunos, com aulas ao vivo e gravadas, condizentes com a qualidade do serviço e se assegurando que os estudantes estão efetivamente absorvendo o conteúdo. Também devem manter à disposição dos alunos as aulas gravadas, deixando-as disponíveis no ambiente virtual de aprendizagem para aqueles que não puderam assistir em tempo real. (SILVA, 2020).

A solicitação do Ministério Público inviabilizaria o funcionamento do CAV. Diante dessa situação, as famílias espontaneamente se organizaram em defesa ao colégio, fazendo abaixo assinado contra a determinação do Ministério Público e uma marca que sinalizava que estavam unidas em defesa da escola. Para alegria dos colaboradores, estudantes e familiares, a decisão foi arquivada pela Justiça, fato que foi comemorado por todos. O Colégio fez uma postagem em agradecimento às famílias pelo apoio prestado. O ocorrido foi noticiado pela imprensa.

Após o Ministério Público da Bahia (MPBA) requerer da redução das mensalidades do Colégio Antônio Vieira, na terça-feira, 9, a instituição de ensino compartilhou em suas redes sociais que ganhou a causa. “O compromisso do Vieira com a qualidade da educação para seus alunos foi reconhecido pelas famílias e também pela Justiça baiana”, publicou o Colégio Antônio Vieira no Instagram. Além disso, o colégio agradeceu a “todos que se mobilizaram em favor”

Dentre as exigências do MPBA estavam a redução de 15% das mensalidades do ensino fundamental e de 30% para o ensino médio durante a pandemia. A promotora de Justiça Joseane Suzart também havia destacado que o colégio só deveria reiniciar as atividades no sistema EAD se mais de 15% dos responsáveis pelos alunos, de cada um dos níveis fundamental e médio, concordasse com a proposta. (A TARDE, 2020).

Figura 10 – Marca criada pelas famílias em defesa ao CAV.



Fonte: Registrado pela autora (2020).

A seguir podemos visualizar mensagens positivas após a postagem agradecimento à comunidade educativa feito pelo colégio no seu perfil institucional no Instagram¹⁴.

¹⁴ Disponível em <https://www.instagram.com/p/CBWpPp3jnzW/>. Acesso em 26 de setembro de 2021.

Figura 11 – Comentários das famílias.



Fonte: Instagram do Colégio Antônio Vieira (2020).

Figura 12 – Comentários das famílias.



Fonte: Instagram do Colégio Antônio Vieira (2020).

Uma outra ação prevista no plano de contenção da crise indicada pela Consultora Rosângela Florcsark foi a produção de vídeos que sintetizasse e envolvessem as famílias, ajudando-as a perceberem a nova relação que estava sendo construída entre elas e a escola. Isso aconteceu após os fóruns de diálogos com as famílias e no período de retorno ao segundo semestre¹⁵, o qual teve 3.194 visualizações no Instagram institucional. Nessas produções audiovisuais buscávamos fazer memória da construção coletiva e aprendizado mútuo vívido pela comunidade educativa.

¹⁵ Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CCQoClzAGiB/>. Acesso em: 26 set. 2021.

Levando em consideração que a formação de lideranças é essencial para que desenvolvam competências comunicacionais que as possibilite dialogar e atuar de maneira favorável na resolução de conflitos, a consultoria de Rosângela Florczak realizou dois momentos importantes: 1º) a preparação do Conselho Diretivo para os fóruns de diálogos com as famílias e; 2º) o workshop com os gestores e coordenadores pedagógicos sobre “Diálogo apreciativo no cotidiano das relações de aprendizagem”, que teve a duração de duas horas. Esses foram dois momentos que colaboraram para uma nova percepção dos líderes da escola sobre a importância da comunicação na missão que cada um desempenha em uma escola jesuíta.

Ao longo de 2020, o Colégio foi colocando cada vez mais as famílias no centro do processo, trazendo-as para perto das decisões, escutando-as. Como prova disso, apesar de ter um comitê formado por alguns gestores de áreas estratégicas, a Direção convidou pais, mães e responsáveis que atuam em áreas de saúde e afins para que participassem da elaboração do protocolo de retorno às aulas presenciais. Foram realizadas reuniões com eles para que pudessem apresentar sugestões e críticas, ajudando a construir aquele momento tão relevante para o regresso ao convívio escolar.

Tivemos a oportunidade de nos reunir com famílias de áreas de saúde e outros segmentos, que contribuíram com as suas experiências, sugestões e preocupações comuns a todos, e nos ajudaram a compreender melhor o cenário, bem como tudo que precisa ser levado em conta em nossos espaços e relações, de forma a reduzir riscos na construção do nosso protocolo [...] (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2020b).

Apesar de ter ocorrido momentos de tensão com alguns pais em um dos grupos, de uma forma geral foi uma experiência muito positiva para a construção de um novo modo de dialogar e construir de forma coletiva.

Outro momento de escuta que teve a marca da Cultura do Cuidado foi a realização de uma pesquisa com as famílias, com o intuito de conhecer os desafios vividos por elas durante a pandemia e as expectativas sobre o retorno às atividades presenciais, conforme mostra este trecho da matéria publicada no site da escola:

Por compreender que o momento atual pode ser um ponto de partida “para novas trocas que ajudarão a construir as realidades futuras”, o Colégio promove a pesquisa de forma ampla, prevendo a participação de todas as famílias. “Há muito que conversar até que seja possível sinalizarmos para movimentos concretos”, diz o Conselho Diretivo no texto enviado por e-mail, ressaltando que, embora não haja pressão por parte da escola, há, por outro lado, a necessidade de preparação, “de modo que todos se sintam mais seguros, para enfrentar um novo momento neste ano de 2020 que, certamente, ficará na história de todos nós”, como frisa a mensagem. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2020d).

Com a retomada do diálogo com as famílias que resultou na concessão do desconto linear e as ações acima descritas, o Colégio resgatou a boa relação com as famílias e a imprensa deixou de produzir notícias negativas sobre o CAV. Percebemos o fortalecimento do sentimento de pertencimento dos públicos. Uma das evidências acerca disso foi o aumento do número de famílias que inscreveram seus filhos no processo seletivo para 2021 e uma maior matrícula em comparação com o ano anterior, o que significava aumento da retenção/fidelização dos alunos veteranos. Vale ressaltar que o modelo de captação de alunos foi redesenhado por Rosângela para que pudesse ocorrer de forma exclusivamente remota. Tudo isso em um contexto tão atípico e desafiador como o da pandemia, o que sinaliza um fortalecimento da marca.

Ao final dessa consultoria, Rosângela Florczak fez um levantamento de situações que poderiam oferecer risco à reputação do Colégio e ao bom relacionamento com os públicos, indicando pilares para a criação de ações de comunicação preventiva e planos de contingência. É o que se denomina de Mapeamento de Risco. Segundo Forni (2019) risco é toda a ameaça considerável que pode expor a instituição a perdas e/ou oferecer algum tipo de dano à reputação.

Fazer gestão de risco significa perseguir a cultura dessa “vigilância” permanente para evitar o pior. Fazer gestão de risco significa perseguir a cultura dessa vigilância responsável, em que cada empregado ou diretor seja também um “gerente de risco”. Não permitir a criação de uma complacência e, certos casos, um acomodamento, que possa levar a organização a minimizar potenciais crises. Esse processo se completa com a comunicação de risco: ações de comunicação também voltadas para mitigar ou evitar a crise. (FORNI, 2019, p. 79-80).

O desenvolvimento do Mapeamento de Risco precisaria contar com o envolvimento das principais lideranças da escola, mas devido às demandas de final do ano letivo, essa construção ficou pendente para ser retomada no ano seguinte, quando era previsto o retorno às aulas presenciais. Somente com esse mapeamento é que se torna possível a realização de uma comunicação efetivamente preventiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo demonstrar a importância da Comunicação como possibilidade de cuidado e prevenção de crises da imagem institucional nas escolas. O plano de contenção de crise posto em prática pelo Colégio Antônio Vieira, a partir da consultoria de Rosângela Florczak, teve seu alicerce na Cultura do Cuidado, que por sua vez encontra consonância nos princípios da *Cura Personalis* presentes na Pedagogia Inaciana.

A experiência vivida pelo CAV no ano de 2020, após a instalação de uma crise de imagem gerada durante a pandemia da Covid-19, proporcionou uma mudança de posicionamento institucional e, por sua vez, de relação com os seus públicos. A necessidade de isolamento social imposta pela situação inusitada de biossegurança potencializou a mediação do virtual para as mais diversas formas de relações e as escolas foram fortemente impactadas por esse contexto. Tal realidade tornou ainda mais complexa a comunicação com os públicos e a possibilidade disseminação de informações tanto positivas quanto negativas.

O estudo mostrou que os fundamentos da *Cura Personalis* oferecem caminhos para que as escolas possam lidar com seus públicos na contemporaneidade e apontam os embasamentos para que a comunicação nas escolas seja vivida numa perspectiva de cuidado. Ademais, provou que é necessário pensar alternativas para que as relações nas escolas dentro de um contexto hiper digitalizado sejam perpassadas pelo cuidado. Tudo isso passa diretamente pela Comunicação. Obviamente, nem sempre será possível atender ao que os alunos e as famílias desejam, mas sempre é importante comunicar com transparência, explicar os motivos, fazer com que as pessoas entendam o sentido das tomadas de decisão e participem delas quando possível.

A experiência vivida, e aqui relatada, pelo Colégio Antônio Vieira apresentou marcadores da Cultura do Cuidado que devem estar presentes no cotidiano das escolas e, sobretudo, em eventos críticos. É necessário buscar uma relação mais próxima com alunos, famílias, colaboradores. Uma interação que seja pautada no diálogo, utilizando para isso todas as ferramentas disponíveis. Neste novo contexto atual, a escola precisa assumir uma relação horizontal de escuta, numa narrativa mais humana, que aceita construir junto com os diversos atores da escola, colocando a pessoa no centro do processo de comunicação.

Na experiência aqui relatada, percebemos que a disposição ao diálogo, apresentada pelo Colégio quando estavam sendo postas em prática ações de contenção da crise, contribuiu para que as famílias se sentissem acolhidas e passassem a acolher e apoiar o CAV também. Entretanto, faz-se necessário enfatizar que esse diálogo não foi algo tranquilo. Na prática, todo esse processo dialógico foi fruto de constante desafios e exigiu um exercício do coletivo do colégio. As tensões fizeram parte de todo o processo, sendo algumas vezes mais intensas e outras menos. Se no momento da instauração o tensionamento era generalizado, no decorrer do processo de contenção ele não deixou de existir em casos mais isolados, seja por questões pedagógicas ou financeiras. Entretanto, houve uma busca constante de por parte da liderança e dos demais colaboradores do colégio em exercitar a escuta ativa e o diálogo empático. Como

fruto desse exercício, que implicou em recuos e avanços, ao sentir o apoio da instituição, as famílias também fizeram o mesmo movimento, criando uma relação mútua de empatia e cuidado.

Portanto, considero que o objetivo do artigo foi atingido, mostrando que a Comunicação tem potencial para resgatar e fortalecer a relação entre família e escola. Outrossim, a Comunicação e a Educação são áreas que devem e podem caminhar juntas. Narrativas afetivas e humanas, diálogos constantes com os diversos públicos, monitoramento, transparência na comunicação das ações, produção de conteúdo que contribua para construir sentido e tenha relevância para os interlocutores, com o objetivo sempre da *Cura Personalis* como premissa são alguns dos marcadores da Cultura do Cuidado presentes na experiência de contenção da crise aqui relatada e que passaram a fazer parte do modo de proceder do Colégio Antônio Vieira em sua comunicação institucional, fortalecendo o *ethos* da instituição.

A experiência vivida com a contenção da crise de imagem provocou uma mudança de postura na relação com os alunos e famílias, nas narrativas utilizadas nas diversas formas de comunicação com eles, na valorização de oportunidades de diálogo com os públicos. A crise superada contribuiu para o amadurecimento institucional do CAV.

A relevância do tema da *Cura Personalis*, na sua relação com os novos paradigmas de comunicação no contexto contemporâneo, merece um aprofundamento, pois pode auxiliar na colaboração de todos os atores da comunidade escolar em prol da formação integral de excelência.

REFERÊNCIAS

- ATARDE. **Colégio Antônio Vieira agradece por causa ganha no MP-BA**. Site Jornal A Tarde. Publicado em 15 jun. 2020. Disponível em: <<https://atarde.uol.com.br/bahia/noticias/2130208-colegio-antonio-vieira-agradece-por-causa-ganha-no-mpba/>>. Acesso em 19 set. 2021.
- BNEWS. **Pais enviam carta ao Colégio Antônio Vieira e pedem descontos nas mensalidades**. Site Burburinho News. Publicado em 27 abr. 2020. Disponível em: <<https://burburinhonews.com.br/pais-enviam-carta-ao-colegio-antonio-vieira-e-pedem-descontos-nas-mensalidades/>>. Acesso em: 08 ago. 2020.
- BOFF, Leonardo. **O cuidado necessário**. 2 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.
- BOFF, Leonardo. **Saber cuidar**. 20 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues; STRECK, Danilo R. (orgs). **Pesquisa participante: a partilha do saber**. Aparecida-SP: Ideias & Letras, 2006.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **O que é a Covid-19?** Publicado em 08 abr. 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>>. Acesso em 15 set. 2021.
- COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA. **Comunicado esclarece informações sobre anuidade escolar**. Site. Publicado em 23 abr. 2020a. Disponível em: <<https://www.colegioantoniovieira.com.br/comunicado-esclarece-informacoes-sobre-anuidade-escolar>>. Acesso em: 8 ago. 2021.
- COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA. **Alunos aprovam criação de canal exclusivo para tirar dúvidas sobre conteúdo das aulas**. Site. Publicado em 10 jun. 2020b. Disponível em: <<https://www.colegioantoniovieira.com.br/alunos-aprovam-criacao-de-canal-exclusivo-para-tirar-duvidas-sobre-conteudo-das-aulas/>>. Acesso em: 26 set. 2021.
- COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA. **Série de lives do Vieira apoia famílias frente aos novos desafios em tempos de quarentena**. Site. Publicado em 05 jun. 2020c. Disponível em: <<https://www.colegioantoniovieira.com.br/serie-de-lives-do-vieira-apoiam-familias-frente-aos-novos-desafios-em-tempos-de-quarentena/>>. Acesso em: 19 set. 2021.
- COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA. **Vieira realiza pesquisa com famílias sobre impactos da pandemia de Covid-19**. Site. Publicado em 11 ago. 2020d. Disponível em: <<https://www.colegioantoniovieira.com.br/vieira-realiza-pesquisa-com-familias-sobre-impactos-da-pandemia-de-covid-19/>>. Acesso em: 26 set. 2021.
- FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- FREIRE, Luciana; BRANDÃO, João. **Coronavírus: Rui prorroga por mais 15 dias suspensão das aulas na Bahia**. Site Metro1. Publicado em 28 abr. 2020. Disponível em: <<https://www.metro1.com.br/noticias/bahia/91204,coronavirus-rui-prorroga-por-mais-15-dias-suspensao-das-aulas-na-bahia>>. Acesso em: 8 ago. 2021.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1978.
- G1-BA. **Coronavírus: governador da Bahia suspende aulas da rede estadual por 30 dias; veja outras medidas**. Publicado em 16 mar. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/ba/bahia/>>

noticia/2020/03/16/coronavirus-governador-da-bahia-suspende-aulas-da-rede-estadual-por-30-dias-veja-outras-medidas.ghtml>. Acesso em: 8 ago. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. Edição Kindle. São Paulo: Aleph, 2015.

JORNAL DA MÍDIA. **Colégio Antônio Vieira anuncia desconto de 15% durante três meses**. Publicado em 06 mai. 2020. Disponível em: <<https://www.jornaldamidia.com.br/2020/05/06/colégio-antonio-vieira-anuncia-desconto-de-15-durante-tres-meses>>. Acesso em: 19 ago. 2021.

KOLVENBACH, Peter-Hans. Cura personalis. Site SJWEB. **Review of Ignatian Spirituality – XXXVIII**, n. 114. pp. 9-17. 01/2007. Disponível em <<http://www.sjweb.info/documents/cis/pdfenglish/200711402en.pdf>>. Acesso em: 8 de agosto de 2021.

LEAL, Mari. **Vieira exige dados de renda e custeio familiar para avaliar desconto; pais questionam**. Site Bahia Notícias. Publicado em 24 abr. 2020. Disponível em <<https://www.bahianoticias.com.br/noticia/247429-vieira-exige-dados-de-renda-e-custeio-familiar-para-avaliar-desconto-pais-questionam.html/>>. Acesso em 28 set. 2021.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

LÉVY, P. **O que é o virtual** São Paulo: Ed. 34, 1996.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. Comunicação e incomunicação nas organizações educacionais: riscos e possibilidades. Artigo. **XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Caxias do Sul-RS: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. 02 a 06 set. 2010.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. **Cultura do cuidado, a comunicação mais estratégica**. Vídeo. Site do Youtube. Publicado em 11 set. 2020a. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=BfP6AIL2oso>>. Acesso em: 23 ago. 2021.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. Comunicação dialógica estratégica para a prevenção e gestão de crise no contexto das organizações. Artigo. **Revista Cadernos de comunicação**. v. 24, n. 3, art. 5, 14 p. Set/Dez. 2020b. Santa Maria-RS: Universidade Federal de Santa Maria, 2020b.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. Pandemia de Covid-19: características de mega crise a partir das lentes da Teoria Fractal de Crise. Artigo. In: e-Book: **Impactos e aprendizados da pandemia de Covid-19 na perspectiva dos relacionamentos organizacionais**. Editora: EDIPUCRS. No prelo, 2021.

RJE, Rede Jesuíta de Educação. **Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação Básica: 2021-2025**. 1 ed. São Paulo: Rede Jesuíta de Educação – Edições Loyola, 2021.

SILVA, Arivaldo. **MP-BA pede que Colégio Antônio Vieira reduza em 85% mensalidades da educação infantil**. Site bahia.ba. Publicado em 10 jun. 2020. Disponível em <<https://bahia.ba/justica/mp-ba-pede-que-colegio-antonio-vieira-reduza-em-85-mensalidades-da-educacao-infantil/>>. Acesso em 28 set. 2021.

SOSA, Arturo. **O “cuidado” (cura) no governo da vida-missão da Companhia de Jesus nesta mudança de época.** Site Docero. Texto de 25 mar. 2020. Publicado em 28 maio 2021. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/ex8s0x8>>. Acesso em: 8 de agosto de 2021.

TERRA, Carolina; DREYER, Bianca Mader; RAPOSO, João F. **Comunicação organizacional: Práticas, desafios e perspectivas digitais.** 1 ed. São Paulo: Summus editorial, 2021.

WOLTON, **Dominique.** Informar não é comunicar. 1 ed. Sulina: Meridional, 2010.