

GESTÃO DE CRISE: A ATUAÇÃO DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DA CELTINS DURANTE A INTERVENÇÃO DA AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL)

CRISIS MANAGEMENT: THE CELTINS COMMUNICATION ADVISORY ACTIVITIES DURING THE INTERVENTION OF THE NATIONAL ELECTRICAL ENERGY AGENCY (ANEEL)

¹Joselita Damasceno MATOS, ^{1,2}Cássio Cipriano NOGUEIRA, ¹Jayrson Sousa PARANA,
¹Eliseu José dos SANTOS, ¹Marcelo José de Sousa MELO

¹Faculdade de Ciências do Tocantins FACIT,
²Instituto Tocantinense Presidente Antônio Carlos - FAHESA/ITPAC

Resumo

Este trabalho tem como objetivo apontar todo um Plano de Comunicação na Gestão de Crise, tendo como estudo de caso a empresa concessionária de energia elétrica no Estado, a Celtins. O referido estudo baseou-se em pesquisa bibliográfica, bem como entrevistas direcionadas para a Assessoria de Comunicação da empresa e para o consultor e jornalista João José Forni. A empresa não possui um planejamento de Comunicação para Gestão de Crise, mesmo passando por sua pior crise desde a sua criação, e sua assessoria afirmando que a partir desta crise, a Celtins estará pronta para enfrentar outro momento crítico.

Palavras chave: Assessoria de Comunicação; Crise; Gestão de Crise; Celtins.

Abstract

This paper aims to point out a whole Communication Plan in Crisis Management, taking as a case study the utility power company in the state, Celtins. The study was based on a literature review, as well as directed to the Office of Communication of the company and the consultant and journalist João José Forni interviews. The company is not planning a Communication for Crisis Management, even going through its worst crisis since its creation, and its advisory stating that from this crisis, Celtins be ready to face another critical moment.

Keywords: Office of Communications; crisis; Crisis Management; Celtins.

INTRODUÇÃO

A Comunicação é um campo de conhecimento acadêmico que estuda os processos de comunicação humana, um processo o qual envolve a troca de informações e utiliza os sistemas simbólicos como suporte para este fim. Mas a comunicação não é apenas um simples diálogo ou uma troca de informação, ela vai além alcançando também outros aspectos, outras áreas.

A Comunicação agrega outras especialidades, entre elas pode-se citar o Jornalismo, Relações Públicas, Rádio e TV, Publicidade e Propaganda. Dentro do contexto do Jornalismo e Relações Públicas tem-se o profissional que trabalha em Assessorias de Comunicação. A Assessoria de Comunicação é uma atividade de Comunicação Social, por meio dela que se estabelece uma ligação entre uma entidade (indivíduo ou instituição) e o público (a sociedade exposta à mídia). Portanto, a assessoria de comunicação é a administração da informação.

Neste trabalho, refletimos sobre a atuação da Assessoria de Comunicação na Gestão de Crise, para esta análise foi selecionada a empresa concessionária de energia elétrica, a Celtins, que possui a sua sede administrativa em Palmas, mas também tem uma unidade em Araguaína. A escolha do tema deu-se mediante a necessidade de verificar se a Assessoria de Comunicação desta empresa está preparada para trabalhar em um momento de crise. Atualmente, veem-se muitas assessorias em vários departamentos, instituições e até mesmo assessorias pessoais, com o objetivo apenas de divulgar informações do seu assessorado (indivíduo e instituição).

A maioria das entidades (indivíduo ou instituição) possui uma Assessoria de Comunicação, a qual trabalha na administração da informação. Mas como o profissional que trabalha em uma Assessoria de Comunicação deve agir em uma crise? Quais as ações a serem realizadas antes, durante e depois de uma crise? Existe algum padrão a ser

seguido? Quem deve estar à frente em uma crise? Estes são alguns dos questionamentos que serão levantados ao decorrer deste trabalho.

No caso específico, analisaremos como a Assessoria de Comunicação da Celtins, como atua e como atuou em momentos de crise, se possui algum plano direcionando aos agentes que estão à frente dessas instituições e também aos seus colaboradores.

Os procedimentos metodológicos abrangem a pesquisa bibliográfica, a qual é o estudo sistematizado com base em material publicado em livros, artigos, redes eletrônicas, bem como a realização, de entrevistas direcionadas para a Assessoria de Comunicação da empresa, além de uma entrevista com o jornalista e consultor em gestão de crise, João José Forni. A pesquisa bibliográfica dar suporte com o material científico para a análise do tema escolhido, fundamentando os conceitos e as problematizações do assunto abordado. A pesquisa desenvolvida por meio de entrevistas serve de apoio para a avaliação do trabalho da Assessoria de Comunicação na Gestão de Crise.

1. Assessoria de Comunicação

A comunicação é um campo de conhecimento acadêmico que estuda os processos de comunicação humana, um processo o qual envolve a troca de informações e utiliza os sistemas simbólicos como suporte para este fim. Mas a comunicação não é apenas um simples diálogo ou uma troca de informação, ela também abrange outros aspectos, outras áreas. Para tanto, tem-se a comunicação intrapessoal, a comunicação interpessoal, o marketing e a propaganda, relações públicas, análise do discurso, telecomunicações e o jornalismo.

A Assessoria de Comunicação é uma atividade de Comunicação Social, por meio dela que se estabelece uma ligação entre uma entidade (indivíduo ou instituição) e o público (a sociedade exposta à mídia). Portanto, a assessoria de co-

municação é a administração da informação. Mas como surgiu a Assessoria de Comunicação? Quem iniciou este trabalho tão importante de comunicar?

Definir o ano ou a época exata de quando surgiu a Assessoria de Comunicação é muito difícil, pois, pode-se afirmar que a partir do momento em que o homem, uma empresa ou um órgão governamental sentiu a necessidade de se comunicar, estabeleceu-se o ofício de um assessor ou podemos assim dizer, um papel de relações públicas.

A atividade de um Assessor de Comunicação, por vezes, confunde-se muito com a de um Relações Públicas. De acordo com Chaparro (2008), o início das atividades de relações públicas surgiu na época pós Guerra da Sucessão, nos Estados Unidos. Neste período, de 1875 a 1900, houve um verdadeiro crescimento da economia daquele país, com empresários audaciosos que faziam de tudo para prosperar o seu negócio. O que acabou gerando um mal estar nas camadas mais pobres, na classe dos trabalhadores e, por conseguinte, nos jornalistas da época que faziam matérias de denúncias, criticavam a pobreza, a injustiça e a sociedade hipócrita.

Ainda segundo Chaparro (2008), em 1906, apareceu um jornalista, Ivy Lee, o qual inventou a atividade especializada de assessoria de imprensa ou assessoria de comunicação. Ivy deixou o jornalismo de lado para montar o primeiro escritório de relações públicas do mundo, em New York, e, posteriormente, prestar serviços a John Rockefeller. A partir do desenvolvimento do seu trabalho, formou-se um projeto profissional de relações com a imprensa, a serviço de Rockefeller, na época o mais impopular homem de negócios dos Estados Unidos (CHAPARRO *apud* DUARTE; 2008, p. 34).

Ivy Lee criou uma declaração de princípios para nortear o trabalho a qual desenvolvia naquela época, formando assim um conjunto de regras ético-morais para os profissionais que queriam trabalhar nesta área. Destaca-se o seguinte

parágrafo da sua carta aos editores: “Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse público” (LEE *apud* DUARTE, 2008, p.36).

O jornalista e então o primeiro relações públicas desenvolveu um trabalho não apenas cuidando do bom relacionamento com a imprensa, mas também desenvolveu habilidades e técnicas de criar fatos noticiáveis, de preferência retumbantes, afirma Chaparro (2008). Desta forma, conseguiu mudar a imagem negativa do então odiado empresário norte-americano, Rockefeller, para uma imagem positiva e, assim, fundou a escola das relações públicas.

Em um período posterior, firmou-se ainda mais o trabalho de um relações públicas, bem como, de um assessor de comunicação. Após a crise de 1929, os Estados Unidos passa por uma nova fase em sua economia. Segundo Chaparro (2008), Franklin Delano Roosevelt, eleito presidente dos Estados Unidos em 1932 e reeleito em 1936, foi um líder carismático que amoldou a opinião pública aos objetivos do novo cenário político, o *New Deal*, medidas austeras na economia e nas relações sociais. O presidente norte-americano soube utilizar muito bem a psicologia e as técnicas da comunicação, tornando-se assim um símbolo para os profissionais de relações públicas.

Retrata-se ainda, a mudança da sociedade norte-americana e também para o Jornalismo, após a crise de 1929. Com as transformações ocorridas no cenário político e econômico do país, a sociedade passou a mudar as suas atitudes em relações as informações que eram repassadas para ela. De acordo com Chaparro (2008), “a sociedade norte-americana, já com um nível avançado de organização democrática, exigia ser informada, não apenas para *saber*, mas também para *compreender* o que estava acontecendo”. E assim, tanto as empresas como as instituições go-

vernamentais tiveram que se moldar às mudanças ocorridas na sociedade, que antes era apenas um ser passivo em relações as informações recebidas e passou a ser um ser ativo, proativo. Os profissionais que trabalhavam na época cresceram e se sofisticaram. Com o desenvolvimento desta atividade, as Universidades perceberam a necessidade de criar disciplinas nesta área, como foi o caso de Yale, Harvard e Columbia, formando especialistas, mas dentro da Administração.

De acordo ainda com Chaparro (2008, apud CHAUMELY & HUISMAN, 1964), a atividade de relações públicas se proliferou dos Estados Unidos para o Canadá, em 1940. Em seguida, seis anos depois, foi para a Europa, iniciando pela França. Em 1950, passou para países como Holanda, Inglaterra, Noruega, Itália, Bélgica, Suécia e Finlândia.

Em 1937, em plena vigência do Estado Novo, no governo de Getúlio Vargas, pode-se afirmar que houve a primeira experiência em termos de comunicação organizacional, quando foi criado o Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), por meio do decreto nº 3.371, para divulgar os atos do presidente e obras realizadas por seu governo.

Mas a atividade profissional de uma forma ampla e democrática deu-se a partir de 1964, após a eleição de Juscelino Kubitschek, quando empresas multinacionais se instalaram aqui, trazendo também os profissionais de relações públicas e as práticas de assessoria de imprensa. Segundo Chaparro (2008):

[...] com as fábricas vieram as relações públicas profissionalizadas e as práticas de assessoria de imprensa, que disseminadas pelas empresas nacionais e pela administração pública, vulgarizaram a técnica do *press release* e a eficácia persuasiva dos 'favores' e 'agrados' (CHAPARRO, 2008, p. 41). (Aspas do autor)

Quatro anos depois, em 1968, a atividade de relações públicas foi desvinculada da área de Administração e passou a ser disciplina nos cursos de Comunicação, o que proporcionou tanto uma sedimentação da profissão no país, bem como um embate com outras profissões, em específico a de Jornalismo. Neste período, o Brasil passava pelo governo militar, o qual aproveitou o momento para estimular uma estratégia de propaganda e divulgação de suas ações, tendo como suporte a Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República (Aerp). Este órgão se tornou um modelo para governos estaduais e municipais, assim como para empresas de grande porte, especificamente, as estatais, mas que se consolidou como modelo, teórica e estrategicamente, após o I Seminário de Relações Públicas do Executivo, realizado em 1968, no Rio de Janeiro.

Só a partir de 1980 que começou a divisão entre a Assessoria de Imprensa com as suas raízes de relações públicas no modelo vigente no Brasil. Criou-se e implementou-se uma atividade com uma experiência de Assessoria de Imprensa jornalística única no mundo, segundo afirmou Chaparro (2008, apud DUARTE, 2008). De acordo com Duarte:

As "assessorias de imprensa" tornaram-se então o embrião de estruturas de comunicação que fornecem grande diversidade de produtos e serviços. E estão, ainda na forma original ou ampliada, no Legislativo, Executivo, Judiciário (no âmbito federal, estadual e municipal), em empresas públicas, privadas (inclusive alguns veículos de comunicação), terceiro setor, em universidades, nas Forças Armadas, sindicatos, entidades de classe, apoiando pessoas físicas (artistas, esportistas, políticos) (DUARTE, 2008, p. 81). (Aspas do autor)

Desta forma, segundo o autor, que o cidadão brasileiro acostumou-se a receber as in-

formações sobre o que acontece no mundo e no seu país, por meio de noticiários favoritos, absorvendo apenas aquilo se divulga. Marcondes Filho (*apud* DUARTE, 2008), afirma que “tudo gira em torno do que se fala, do que é promovido, do que é comunicado, do que ganha a dimensão pública, do que atinge as massas”.

O trabalho das assessorias de imprensa evoluiu significadamente, na década de 1980, com a revolução tecnológica ocorrida neste período. A partir desse desenvolvimento, o conceito de assessoria de imprensa fica mais abrangente, sendo denominado como Assessoria de Comunicação. O marco desse processo evolutivo no Brasil é a realização do I Enjai – Encontro Nacional de Jornalistas de Assessoria de Imprensa, em agosto de 1984. No ano seguinte, foi realizado o II Encontro Nacional, momento em que se aprovou o texto final do primeiro Manual de Assessoria de Imprensa. Em 1986, oficialmente foi editado e adotado pela Federação Nacional de Jornalistas Profissionais (FENAJ). Este Manual afirma:

Os profissionais de assessoria de imprensa são, antes de tudo, jornalistas. Eles vieram preencher uma lacuna atendida indevidamente por profissionais de outros setores, entre eles recursos humanos, marketing e promoções. Seu trabalho visa contribuir para o aperfeiçoamento da comunicação entre a instituição, seus funcionários e a opinião pública. Dentro de uma perspectiva social que privilegia essa última, a assessoria de imprensa agiliza e complementa o trabalho do repórter, subsidia lhe e lhe oferece alternativas adequadas, garantindo o fluxo de informações para os veículos de comunicação – porta-vozes da opinião pública (MANUAL DE IMPRENSA – FENAJ, 1995, *apud* CHAPARRO, 2008, p. 46 - 47).

Percebe-se, desta maneira, o quanto a pro-

fissão de Assessor de Imprensa e, posteriormente, Assessor de Comunicação, desenvolveu-se ao longo dos anos, principalmente no Brasil.

1.1 O que é Comunicação?

Buscar uma definição, um conceito do que é Assessoria de Imprensa e de Comunicação é significativo para o desenvolvimento deste trabalho. Convém ressaltar que há uma diferença entre Assessoria de Imprensa e Assessoria de Comunicação.

Segundo BAHIA (BAHIA, 1995 *apud* ORNELLAS, 2010, p. 5), por Assessoria de Comunicação deve-se compreender “toda e qualquer tarefa em orientar a empresa sobre o que convém e não convém informar”. A Assessoria de Comunicação tem uma visão mais ampla e global, abrangendo os meios impressos, audiovisuais, o profissional de relações públicas e a publicidade. O assessor de comunicação tornou-se um gestor de comunicação, atuando como estrategista na elaboração de planos de comunicação. De acordo com o Manual da FENAJ, esses planos elaborados pelo assessor devem privilegiar uma comunicação eficiente não apenas junto à imprensa, mas posicionando as organizações de forma a estabelecer uma interlocução com ética e responsabilidade social, comprometida com os valores da sociedade junto aos seus mais diversos públicos. Ressalta-se desta forma que compete ao assessor de comunicação facilitar a relação entre o seu cliente – empresa, pessoa física, entidades e instituições – e os formadores de opinião.

Definindo assessoria de imprensa, segundo KOPPLIN & FERRARETO (KOPPLIN e FERRARETO, 2000, *apud* ORNELLAS, 2010, p. 5), é “toda administração das informações jornalísticas e o fluxo das fontes para o veículo e vice-versa”. A assessoria de imprensa trabalha especificamente com o contato com a imprensa e a produção editorial interna. O trabalho desenvolvido pela Assessoria de Imprensa permite para a empresa criar um vín-

culo de confiança com os veículos de comunicação e sedimentar sua imagem de forma positiva na sociedade. Afirma LOPES & VIEIRA (2004):

Assessoria de imprensa é uma parte desse todo que chamamos de assessoria de comunicação. Assessoria de imprensa não é assessoria de comunicação. Quando falamos em assessoria de comunicação estamos contemplando e admitindo a atuação das diferentes áreas de comunicação. Cabe a uma assessoria de imprensa – e a própria denominação é clara – facilitar o relacionamento dos seus clientes com os veículos de comunicação (LOPES & VIEIRA, 2004, p.90, *apud* ORNELLAS, 2010, p. 5).

Apesar de ter esta diferença entre Assessoria de Imprensa e Assessoria de Comunicação, ainda há certa confusão por parte de muitos profissionais que trabalham na mídia e afirmam que os dois são a mesma coisa. Convém informar e difundir esta diferença entre os veículos.

1.2. Estrutura de uma Assessoria de Comunicação

A estrutura de uma Assessoria de Comunicação e Imprensa dependerá dos recursos investidos que a empresa ou órgão disponibilizará para o departamento, bem como o entendimento do assessorado da importância de se ter uma Assessoria. Como destaca Maria Regina Estevez Martinez (2008):

Uma boa assessoria de imprensa, no entanto, pode significar o ganho ou a economia de milhares ou milhões de reais quando trabalha com eficiência as informações a serem divulgadas aos jornais e demais veículos jornalísticos, pelo planejamento sistemático de suas ações e em sintonia com os objetivos a serem atingidos

(MARTINEZ; 2008, *apud* DUARTE p. 221).

Para se implantar uma Assessoria de Comunicação e Imprensa (ACI) é preciso, antes de tudo, avaliar e planejar as necessidades de cada empresa/órgão, de acordo com o orçamento disponível para este setor. Em uma empresa privada, o valor do recurso para a sua implementação será definida de acordo com a cultura da empresa, do quanto seus dirigentes acreditam na eficácia do trabalho com a imprensa, segundo afirma Martinez (2008). Ainda de acordo com a autora, na empresa privada terá que ser instalada uma estrutura mínima para os trabalhos de uma ACI, relacionando o espaço físico e também o material humano e equipamentos, entre eles destacam-se: uma sala equipada com computadores e periféricos que tenham todos os programas utilizados pelos profissionais da área, máquina fotográfica, televisão, vídeo, rádio e outros equipamentos importantes para o dia a dia do profissional.

Em relação ao material humano, uma Assessoria de Comunicação e Imprensa deve ser estruturada com um mínimo de profissionais, tanto da área como do setor administrativo. O departamento deverá ter um assessor chefe, o qual ficará mais envolvido, mais perto, dos diretores e o presidente da empresa. O outro profissional, de preferência um jornalista, deverá cuidar das outras demandas, como o relacionamento com a imprensa em geral, manter um material informativo da empresa atualizado e outros serviços desta área. A Assessoria também necessita de um apoio administrativo, para que este profissional cuide da parte burocrática e trâmites administrativos do setor para com o restante da empresa.

Mas a estrutura de uma Assessoria de Comunicação e Imprensa dentro de um órgão governamental, como deverá ser composta e estruturada? Segundo Martinez (2008), apenas no governo federal e nos governos estaduais que as assessorias têm uma estrutura mais completa e adequada para os seus serviços. Afirma que:

À exceção das capitais de Estado, os governos municipais são carentes dessas estruturas. Elas acontecem, em geral, de maneira improvisada, sem contar a interferência do aspecto político, em que prevalece a indicação ou o amigo do governante, o que acontece desde o nível da presidência da República e dos ministérios aos governos dos Estados, prefeituras e secretarias de Estado (MARTINEZ; 2008, *apud* DUARTE, 2008, p. 230).

Devido à falta de investimento na estrutura da Assessoria, que na maioria dos casos, os órgãos e empresas dos governos municipais possuem uma estrutura ínfima e de pouco profissionalismo, tendo apenas indivíduos que foram contratados para desempenharem funções e trabalho que mal conhecem, obtendo um resultado aquém do esperado ou até mesmo, negativo.

1.3. Produtos e serviços da Assessoria de Comunicação

O trabalho de uma Assessoria de Comunicação e Imprensa (ACI) apresenta vários produtos e serviços, os quais passam pela parte de gerenciar o fluxo de informações bem como o relacionamento com os outros setores do órgão/empresa, realizar um planejamento estratégico de Comunicação, entre outros. Serão destacados aqui, os principais produtos e serviços que uma ACI deve promover para que o trabalho seja desenvolvido com competência e os resultados sejam positivos.

O profissional da ACI deverá acompanhar seu assessorado e/ou membro do órgão/empresa nas entrevistas, com o objetivo de avaliar o desempenho da fonte neste momento, caso seja necessário repassar informações as quais o assessorado não tenha em mãos. Outro ponto que este profissional deve trabalhar em seu departamento é a administração, o gerenciamento da sua unida-

de, tendo uma estratégia, um planejamento para o bom desenvolvimento de suas ações, tanto na parte de Comunicação como na Administrativa.

Deve-se atentar também para o apoio a eventos de toda empresa/órgão, ajudando no planejamento, orientando sobre possíveis lugares, datas e horários para que o mesmo não interfira em outros eventos e tenha a cobertura da imprensa. Outro ponto a ser observado pelo profissional da ACI é de que deve trabalhar observando as ações de todas as áreas da empresa/órgão, conhecendo toda a estrutura e em casos que seja necessária sua contribuição, possa trabalhar em conjunto com outros departamentos.

A equipe da ACI também deve ter um arquivo de material jornalístico (matérias, artigos, fotos, entrevistas, publicações empresariais, *folders*, vídeos, documentos e outros) do que foi produzido para e pela empresa. Caso seja solicitado algum tipo de material, o profissional da ACI terá arquivado e poderá disponibilizar para uso.

Além disto, o profissional da ACI deverá estar preparado para atender a imprensa adequadamente, para que as solicitações sejam atendidas de modo que não haja nenhuma lacuna e nem desvio de informações. De acordo com Duarte (2008), o assessor passa a ser referência principal dos jornalistas, como uma ponte entre redação e organização, agindo como um mediador qualificado.

Destaca-se também no trabalho do profissional da ACI a avaliação dos resultados. O assessor deve fazer uma avaliação das ações promovidas pela empresa/órgão, tanto na parte do relacionamento com a imprensa, o que se refere à análise das entrevistas realizadas (o conteúdo, grau de satisfação do veículo atendido), além de verificar se os objetivos do seu assessorado (aqui inclui todo o órgão/empresa) estão sendo alcançados. Definindo desta forma, os resultados positivos e negativos do trabalho da ACI, buscando melhorias nos serviços oferecidos pelos profissionais deste departamento.

Outro serviço ao qual um profissional da ACI deverá realizar é a produção de um banco de dados da empresa/órgão, um sistema de informação para que auxilie na gestão. Além disto, o profissional deve fazer um *clipping* e análise das notícias que foram publicadas diariamente na mídia, com o objetivo de avaliar o que foi noticiado pela imprensa sobre o órgão/empresa.

Além do que foi apresentado até este momento sobre os produtos e serviços de uma ACI, deve-se destacar ainda a elaboração de um planejamento de ações para o órgão/empresa, treinamento para as fontes (*media training*), publicações de textos em geral, produção e manutenção de sítios, releases, manter um *mailing list* atualizado dos jornalistas e veículos de comunicação, entre outros.

Portanto, verifica-se um rol de produtos e serviços que fica sob a responsabilidade da Assessoria de Comunicação e Imprensa, para que seja desenvolvido um trabalho adequado e consubstanciado em práticas de assessoramento qualificado por um profissional da área.

2. A Crise

Para entender o trabalho da Assessoria de Comunicação e do profissional desta área na gestão de uma crise em um órgão ou em uma instituição, antes de tudo é necessário saber o que é uma crise. Apesar de o assunto ser novo em relação a estudos e pesquisas, as crises ocorrem desde que a homem vive em sociedade.

Analisando a palavra em si, “crise” é uma palavra que vem do *latim* e tem equivalência com a palavra Vento. E por definição, vento é uma ação da natureza capaz de gerar modificações leves ou profundas nas estruturas por onde passa. Todos percebem que quando um vento é forte, por onde ele passou nada fica como era anteriormente. E assim é a crise, um vento que tanto pode ser organizacional, financeiro, político, interno, externo, entre outras fontes. Quando a crise acontece,

algo acontece e as estruturas mudam e nada mais é como antes.

Segundo Graça Melo Gomes (GOMES, 2010), “a crise pode ser entendida como o resultado da evolução de um conflito não administrado ou, simplesmente, um evento que saltou sobre o conflito, dada suas peculiaridades e características de gravidade” (2010; p.07).

Mas deve-se ressaltar neste momento que há uma diferença entre crise e situações conturbadas. Alguns dirigentes de instituições e órgãos entendem que seria a mesma coisa, mas não são.

De acordo com Gomes (2010, p. 11):

Uma situação conturbada é uma brecha em um universo estável, normalmente isolada, com uma repercussão mínima. Ainda que possa ser questionada, a estrutura da autoridade não é ameaçada. O número de variáveis é limitado e rapidamente há o retorno à normalidade (GOMES, 2010, p. 11)

Wilcox (2002 apud ORDUÑA, 2002, p.2) define crise como:

[...] um acontecimento extraordinário, ou uma série de acontecimentos, que afeta de forma diversa à integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde e bem-estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral (Wilcox; 2002, p. 191, apud ORDUÑA, 2002, p.2).

O consultor de comunicação e de imagem corporativa da empresa de comunicação *Villafañe e Associados* e professor Catedrático da Complutense de Madrid, Justo Villafañe (1999, apud NEVES, pág. 15), sustenta que “crise deve ser entendida como qualquer disfunção que atente contra o projeto empresarial e altere o desenvolvimento normal da atividade corporativa” (1999, apud NE-

VES, pág. 15).

Segundo Lopes (*apud* FORNI 2003, p. 363), “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” tem potencial para virar uma crise. Para Mitroff (*apud* FORNI, 2003, p. 363) descreve a crise como algo que “não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização”.

Entende-se desta forma que a crise é um fato que abala todo o sistema de uma organização, de uma entidade, que vai além das estruturas físicas da empresa. De acordo com Robert (2002; *apud* GOMES 2010, p. 12), a crise pode começar de um conflito, de uma situação conturbada que não foi administrada adequadamente, fugindo de todos os parâmetros regulares da empresa. A instituição ou órgão tem um estado súbito de desequilíbrio, incertezas; vivendo em um momento tenso, onde há a prevalência de riscos inquietantes e as vulnerabilidades da empresa se sobressaem. Ainda segundo o autor, há uma disputa grave para evitar a ruína total da estrutura organizacional, além de uma intensificação dos conflitos preexistentes e que estavam controlados antes do momento crítico.

Mas como se pode identificar quando a empresa está prestes a entrar numa crise? É o que será exposto a seguir.

2.1. Identificação da crise

Como saber se a crise já se instalou na empresa ou na instituição? Para alguns autores, a identificação da crise é perceptível até mesmo antes que ela realmente se instale. Mas o ápice dela fica evidenciado quando aparece uma alta repercussão sobre o fato gerador, ameaçando a estrutura da autoridade do responsável pela empresa e fica impossível voltar à normalidade.

De acordo com Patrick Lagadec (2002, *apud* GOMES, 2010), para que uma crise seja considerada efetivamente uma crise, tem de passar por 3D: deflagração, desregulamentação e diver-

gência. Entenda o que é cada um dos tópicos:

a) **Deflagração:** a crise suscita uma série de dificuldades que ultrapassam as capacidades normais de resposta, seja pela multiplicidade dos problemas, dos eventos, dos atores. A complexidade vai se acelerando tanto quanto o nível de incertezas. Registram-se problemas críticos de comunicação.

b) **Desregulamentação:** os dispositivos habituais de resposta emperram, os conflitos que estão latentes afloram, as alianças se dissolvem. Os modos de agir já não servem. Os procedimentos que sempre funcionaram não funcionam mais.

c) **Divergência:** a crise abala as referências. Tudo é questionado: os valores, as estratégias, os procedimentos. O que era utilizado até aquele momento parece não valer mais. (LAGADEC, 2002, *apud* GOMES, 2010, p. 12).

Percebe-se, dessa maneira, o momento da identificação da crise. A empresa ou instituição está em um processo que, sob o efeito de algum evento propulsor, suscita uma série de dificuldades que ultrapassam as capacidades normais de resposta; as regras antes obedecidas sem questionamentos se desfazem, e tudo é questionado, abalando todas as referências utilizadas pela empresa.

Convém ressaltar que qualquer empresa ou instituição, independentemente de seu tamanho, área de atuação ou origem, está sujeita a uma crise, nenhuma está imune a um momento que pode abalar toda a sua estrutura organizacional e administrativa. Wilson da Costa Bueno (2003, p. 238) explica que “um momento crítico pode acontecer a qualquer empresa, a qualquer momento, e é preciso estar preparado para enfrentá-lo”.

Entende-se desta forma que qualquer atividade que envolva pessoas está sujeita a uma crise, basta ocorrer um acontecimento repentino ou uma série de eventos, provocado pela esfera

organizacional ou por algo externo a ela. As crises são diferentes entre si? O momento crítico é dividido em tipologia e vários estudiosos apresentaram as suas definições. Confira a seguir, o que foi analisado em relação aos tipos de crise pesquisado por esses estudiosos.

2.2. Gerenciamento de crise

Como foi apontado anteriormente, toda empresa, órgão, instituição ou pessoa pública está suscetível a uma crise. Se está suscetível, então deve estar preparada (o) e alerta para quando ocorrer o momento crítico, esteja organizada (o) e que possa tomar iniciativa de se precaver antes de sofrer possíveis prejuízos. E deve-se ressaltar que cada crise é uma crise, portanto deve ser gerenciada de maneira distinta.

Para isto, é necessário ter um estudo e um planejamento prévio dos riscos que podem ocorrer, apontando medidas de prevenção e contenção que poderão ser realizadas antes, durante e depois a crise. Roberto Shinyashiki afirma que:

A gestão de crise pode ser definida como um conjunto de ações realizadas pelos gestores com o objetivo de evitar, prevenir e solucionar as situações de risco de degeneração enfrentadas pelas empresas, de modo a recuperar suas condições normais de funcionamento, rentabilidade e competitividade. Poder-se-ia acrescentar a essa definição que as boas práticas de crise deveriam constituir-se em processos de aprendizagem organizacional, visando desenvolver a capacitação gerencial dos profissionais para evitar novas ocorrências ou, pelo menos, reduzir suas consequências deletérias (SHINYASHIKI, FISCHER E SHINYASHIKI, 2007, p. 155).

O que todos devem ter em mente é que a crise deve ser pensada antes que ela aconteça. Pensando desta forma, é de fundamental importância que seja feito um plano de gerenciamento de crises, o qual deverá ser incorporado ao planejamento estratégico da empresa. Rosa (2001, p.144) afirma que “o planejamento prévio pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização”.

Waltemir Melo (2005, *apud* NEVES, 2005, p. 31) apresentou uma série de vantagens quando uma empresa tem um planejamento preventivo de crise. De acordo com o autor, as vantagens são as seguintes:

- Controle da situação: levantamento da extensão do problema e seus impactos fora do cenário de pressão; segmentação dos públicos e conhecimento prévio de suas futuras reações; organização de contramedidas efetivas para reduzir o impacto e a resistência das fontes de oposição; preparo adequado de porta-vozes e de equipes de ação; avaliação e dimensionamento dos investimentos em comunicação e alocação prévia de verbas; possibilidade de aprender com eventos passados.
- Manter o negócio em operação: cada hora perdida é igual a perda financeira ou de vendas; retorno mais rápido à normalidade operacional.
- Minimizar os estragos (prejuízos): a reputação atingida significa redução do interesse dos *stakeholders*⁶ e investidores em comprar, investir, atender e trabalhar na empresa.
- Ganhar certo controle no processo de gerenciamento e no desfecho final da história.
- A preparação preventiva contribui para que a organização transforme o perigo em oportunidade.

⁶Partes interessadas no negócio e na empresa e diretamente afetadas pelas crises e transformações organizacionais. “Esses stakeholders são os consumidores, a imprensa, a comunidade, os acionistas, os trabalhadores, os fornecedores, os distribuidores, os sindicatos, as organizações não-governamentais e as autoridades etc” (NASSAR, 2006, p. 119).

- Elimina ou reduz as probabilidades de ocorrência de crises.
- Cria estrutura eficiente para manter informados com transparência e segurança seus stakeholders (MELO, 2005; *apud* NEVES, 2005; p. 31)

Por fim, Margarida Kunsch (2003) resume as vantagens quando uma empresa se prepara e tem um planejamento específico para uma crise, dentro do conceito de planejamento estratégico:

O planejamento estratégico visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas, as ameaças e as oportunidades do ambiente, para que a tomada de decisões no presente traga os resultados mais eficazes possíveis no futuro, [...], sem planejamento, as decisões organizacionais ficariam à mercê do acaso, com soluções aleatórias de última hora, (...), conclui-se que o planejamento é realmente imprescindível (KUNSCH, 2003: p. 214-216).

Destaca-se, portanto, a necessidade de se ter um planejamento para orientar e formatar as ações da empresa/instituição durante um momento de crise.

2.2.1. Planejamento

Se o planejamento é imprescindível para se superar uma crise sem maiores danos, então qual seria o primeiro passo a ser dado? Deve-se fazer um plano de crise, baseado nos seguintes princípios:

- avaliações periódicas e exaustivas de ameaças por parte do Time Gerenciador de Crise;
- definições claras e concisas de funções e responsabilidades;
- sistema confiável de comunicações e li-

nhas de atendimento;

- apoio administrativo;
- segurança operacional e organizacional nos momentos de rumor de incertezas;
- estratégias de resposta à crise.

Mas para isto será necessário, antes de tudo, fazer uma análise dos procedimentos da empresa, uma auditoria de vulnerabilidade, ou auditoria de riscos potenciais, e só depois disso, implantar um programa preventivo de crise.

Para se fazer esta auditoria, deverá ser instaurado um comitê, chamado de “Comitê de Crise”, ou pode receber outras denominações como Comitê de Gerenciamento de Crises, Comitê de Administração de Crise, Comitê Estratégico de Crise, entre outros nome, mas partindo do mesmo pressuposto, gerenciar a crise. Deverá ser formado por profissionais de várias áreas, departamentos ou setores da empresa.

O trabalho do Comitê deverá ser desenvolvido em conjunto por estes profissionais e terão uma visão multidisciplinar do que pode facilitar no momento de agir e, desta forma, garantir que todas as áreas de interesse estejam representadas. A quantidade ideal de membros seria de três a sete pessoas, com profissionais dos setores da Direção, Corporativo (Jurídico e Comunicação), Comercial (Marketing e Vendas) e Técnico (Segurança, Qualidade, Operações e outros). Deve-se destacar que os integrantes deste Comitê devem ser facilmente localizados e reunidos para que as ações sejam tomadas de forma rápida e eficiente.

Este Comitê é um organismo dentro da empresa/instituição que tem autonomia, agilidade e poder de decisão e tem como objetivo de dedicar-se a gerenciar situações de crise, antes, durante e depois dela. Terá como trabalho o de planejar e desenvolver simulados em tempo real, *workshops* gerais e em setores estratégicos e *media-trainings* periódicos. Para Rosa (2004: p. 321-322), o papel principal do Comitê é estabelecer a cultura de crise de cada organização, o que significa na prática saber as crises a que as quais a organização está

mais vulnerável, as ações para corrigir essa vulnerabilidade e assim desenvolver o Plano de Gerenciamento de Crises.

Por meio do Comitê, serão feitos os relatórios de análise da empresa (análise de riscos) que vão dar suporte para a tomada de decisões e também para fundamentar o Plano de Gerenciamento de Crise. Tatiana de Miranda Jordão aponta algumas perguntas que devem constar na elaboração dos relatórios, como:

Onde a empresa é vulnerável? Quais os pequenos problemas que podem ser transformados em grandes problemas se não corrigidos a tempo? O que podemos aprender com nossos competidores? O que nos pode acontecer a curto prazo? E a longo prazo? (JORDÃO 2005 *apud* NEVES 2005; 34).

Com base nestes relatórios, a empresa deverá identificar o maior número de problemas possíveis em seu segmento e planejar ações preventivas que possam minimizar seus potenciais efeitos negativos. Desta forma, mapear as possíveis crises que ocorrer, os de maior probabilidade de ocorrência e os que têm potencial para causar maiores danos. Após este levantamento, deverá ser elaborado o plano, resultando na elaboração de um manual. Segundo Levitt (*apud* ROSA; 2003, p.357), este manual deve apresentar, de uma forma lógica, concisa e à prova de erro, os passos e as ações que quem estiver lendo deverá tomar quando um problema ocorrer ou for iminente.

Este manual é o chamado de Manual de Gestão de Crise. Às vezes, este documento é confundido com o Plano de Contingência, outro elemento essencial para o gerenciamento de crise, mas que se difere do anterior. O Manual é onde serão definidos os procedimentos básicos para fazer frente aos cenários de crise mais plausíveis de maneira prática e rápida. Constará ainda neste Manual de Gestão, os cenários e procedimentos,

as mensagens básicas para informação rápida, conter os nomes e a estrutura da equipe de crise, seus membros e suas funções, modelos de comunicados à imprensa, dossiês informativos, telefones de emergência etc.

Esclarecendo sobre o Plano de Contingência, é um plano de ação específico frente a situações com potencial elevado de crise, sendo elaborado a partir dos riscos potenciais. A diferença com o Manual é que este responde “O que fazer para evitar o pior?”, e o Plano de Contingência responde à pergunta “O que fazer se ocorrer o pior?”. Destaca-se que para cada risco elencado na auditoria de riscos, será necessário um plano de contingência.

Antes de esclarecer sobre os procedimentos da Comunicação no Planejamento de Crise, será necessário apresentar um método que deve servir de exemplo como forma de administrar uma crise.

2.2.1.1. Método PDCA

Alguns pesquisadores apontam uma forma de se planejar e gerenciar uma crise para se ter resultados mais eficientes e positivos, baseada em um estudo feito pelo norte-americano Walter A. Shewart, ainda na década de 20. Shewart analisou estatisticamente o controle de processos e criou um modelo para ser aplicado na abordagem de qualquer problema, qualquer situação vivida pela empresa.

Mas este método teve a sua maior divulgação e propagação por outro norte-americano, Deming, que popularizou essas ideias no Japão pós-guerra, pelo mundo da técnica e da qualidade dos produtos japoneses. Este método é conhecido, mundialmente, como sendo o PDCA, que significa planejar, executar, verificar e atuar (em inglês PLAN, DO, CHECK e ACT). Tem como objetivo, localizar os problemas, estabelecer metas e planos de ação, garantir a execução do plano e verificar os resultados e a implementação do plano

periodicamente.

Como seria então o Método PDCA para a empresa? A princípio, deve-se planejar uma ação ou um conjunto de ações; em seguida, essas ações devem ser executadas; depois, providencia-se um *check-list* do que foi feito, avaliando se tudo está de acordo com o que foi planejado; por último, com a realização do procedimento, se estabelece como padrão e, assim, busca-se a melhoria ou a correção deste. Destaca-se que estes procedimentos devem ser feitos rotineiramente, até que se defina um padrão e, assim, melhorados ao longo do tempo.

O passo a passo do PDCA é definido por Campos (2004) pela seguinte forma:

- *Plan* (planejamento): estabelecer missão, valor, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologia) necessários para atingir os resultados;

- *Do* (execução): realizar, executar as tarefas;

- *Check* (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar os processos e resultados, confrontando-os com o planejado, os objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios;

- *Act* (agir): agir de acordo com o avaliado e com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

Depois de saber o que é o Método PDCA para as empresas, deve-se esclarecer neste ponto como usá-lo em momentos de crise ou como se faz um plano de gerenciamento de crise baseado nele. Convém ressaltar que o plano de gerenciamento de crise deve ser enfrentado como sendo um processo da empresa e, desta forma, pode ser trabalhado através do PDCA. A partir de então, serão definidos as seguintes fases consideradas bases para o plano de crise:

- auditoria: para estudar e definir as principais fraquezas;

- definição das ações para prevenir e corrigir eventuais problemas;

- treinamento de pessoal na realização das ações;

- análise dos resultados para a implementação do plano e/ou melhoria do mesmo.

Definidos estes pontos, segue a disposição das fases no método PDCA para o gerenciamento de crises:

- *Plan* (planejamento): realizar a auditoria, elaborar o plano com objetivos, metas e ações; definir o comitê.

- *Do* (executar): apresentar e testar as ações em treinamentos com a equipe do comitê.

- *Check* (verificação): verificar se as ações foram bem executadas e se realmente funcionam; aconselha-se a elaboração de relatórios para registrar o que deu certo e o que precisa ser melhorado ou reformulado.

- *Act* (agir): padronizar as ações que se adequem ao planejado e forem executadas com sucesso; melhorar as que forem necessárias.

Este método também pode ser usado para estabelecer as diretrizes na comunicação com os *stakeholders* da empresa. Visualize a forma como deve ser feita para este setor:

- *Plan*: estabelecer os públicos prioritários em cada situação e planejar como eles devem ser informados (definir texto e veículo);

- *Do*: elaborar os textos e apresentá-los, definindo como será a sua apresentação para cada público, realizar demonstrações com públicos selecionados para avaliar a eficácia;

- *Check*: verificar com os representantes de cada público se a mensagem foi entendida e compreendida, apontando acertos e falhas;

- *Act*: implantar as ações positivas e apontar medidas corretivas para sanar falhas ou definir novas medidas.

A partir destas orientações, a área da Comunicação na empresa será a responsável para

propagar esta forma de agir, trabalhando com o objetivo de que no momento de crise, a atuação seja a mais transparente e coerente possível com a visão, a missão e os objetivos da instituição, abraçando e defendendo-os em todas as situações, para que não haja choque ou ambiguidade na percepção do público em relação a empresa.

3. Estratégias de Comunicação em Tempos de Crise

3.1. Como lidar com a imprensa

Um ponto decisivo no momento de uma crise é como lidar com a imprensa. Algumas empresas tentam se afastar dos veículos de comunicação, omitir fatos e, até mesmo, dizer que não está ocorrendo nada. A atitude proativa da empresa ou instituição será determinante para a superação da crise e a imprensa poderá ser um aliado bastante importante nesta fase, pois ela é formadora de opinião, podendo construir ou destruir a imagem e a reputação da organização. Bandeira (2006) afirma:

A imprensa é uma peça-chave na administração de crises, pois ela pode construir ou destruir a reputação de uma organização. Ela não deve ser vista como inimiga. É preciso saber medir até onde ela atrapalha e até onde ela ajuda. Até onde representa um risco para a imagem da empresa e até onde ela pode transformar em oportunidade de divulgação. Não se deve sonegar informações à imprensa, pelo contrário, ela deve ser considerada como parceira na divulgação de fatos. Momentos de grandes exposições na mídia pode ser uma grande oportunidade para a organização divulgar sua missão, seus valores, processos de trabalho (BANDEIRA, 2006, p. 42-43).

Percebe-se desta forma o quanto é importante para a empresa a atitude de se pronunciar, ficar à frente de uma crise, se posicionando neste momento. É necessário que o porta-voz designado a falar pela instituição passe todas as informações para a imprensa a qual necessite e que a empresa julgar pertinente. A partir desta atitude proativa, a organização terá o papel principal de fonte de informação. Michael Kempner (1997) afirma que a companhia que não oferecer informações pode ser considerada culpada das acusações.

Enquanto o primeiro instinto durante uma crise for defensivo, no intuito de esconder qualquer comentário negativo da imprensa, o resultado pode vir a ser mais prejudicial do que o diálogo aberto. Ao calar-se durante horas cruciais após uma crise, os executivos estarão entregando o controle da empresa (KEMPNER, 1997, p. 112-6).

Após a iniciativa de pronunciar-se, alguns cuidados deverão ser tomados pela empresa com o objetivo de informar todos os fatos de forma clara e concisa. Salienta-se aqui a importância de se ter uma padronização dos comunicados a serem redigidos para a imprensa, de tal forma que não importe quem seja o profissional destacado para atuar na crise. Deve ser seguido um padrão, sendo previamente aprovado para ser utilizado em momentos de crise. As seguintes recomendações foram apontadas por Richard Luecke (2007):

- o título deve despertar o interesse dos leitores.
- a mensagem deve ser clara, sucinta, objetiva e, de preferência, ter menos de uma página.
- a mensagem deve estar baseada, basicamente, em cinco perguntas: quem, o que, onde, por quê e quando.
- as principais informações da mensagem

devem estar contidas no primeiro parágrafo.

- a mensagem deve incluir o nome e o telefone do profissional de comunicação de crise a ser contactado pela imprensa, caso necessário (LUECKE, 2007, *apud* HARGREAVES p. 20).

Brickman (1989) também aponta uma forma de atender a imprensa e outras orientações neste momento. De acordo com o pesquisador, a primeira atitude é entender que o jornalista está ali fazendo o seu trabalho, ou seja, ele não deve ficar chateado com o profissional ou o meio de comunicação. Segundo: o porta-voz precisa ser breve nas respostas, ser sucinto, mas com as informações necessárias para esclarecer os fatos, principalmente para a televisão, pois o espaço da mídia é limitado e as respostas editadas.

Ainda segundo o pesquisador, o porta-voz não pode ser negativo, pois poderá transparecer isto nas entrevistas e a imagem da empresa arruinará ainda mais. Também orienta que deverá responder as perguntas de forma direta e não tentar enrolar os jornalistas que fazem os seus questionamentos sobre os motivos da crise e quais as ações que a organização está tomando neste momento.

Por último, o representante da empresa deverá pensar no público, tudo o que ele quer, gostaria ou precisa saber, assim, manterá informado por meio de uma fonte oficial e não alimentá-los com boatos e fofocas. Para auxiliar a imprensa, é conveniente também deixar preparados kits para entregar nos momentos de crise, pois os dados contidos nestes kits facilitarão de forma rápida e fácil o acesso aos processos da empresa.

Há um ponto a ser destacado ainda, direcionado também ao porta-voz ou aquele profissional que estiver à frente do Comitê de Crise. Nunca fale extraoficialmente, ou seja, em termos jornalísticos, *em off*, pois significa dar informações sem fornecer a fonte. Como se pode dar credibilidade

em uma informação que não é oficial no momento de uma crise? E que pode a qualquer momento ser desmentida por uma informação oficial.

Após ver estas orientações, o próximo item explicará qual será o papel do profissional de comunicação na crise.

3.2. Papel do profissional de comunicação na crise

A Comunicação de uma empresa/instituição neste momento de crise deve ter um papel ativo, trabalhar de forma ofensiva por meio de uma contrapropaganda, o que pode ser chamado de uma medida de contrainteligência. É o que aponta Luiz Henrique Horta Hargreaves (2010; p.22), em seu estudo sobre crises.

O serviço de contrainteligência é o conjunto de medidas e ações voltadas a salvaguardar as informações estratégicas da organização, como também neutralizar as ações de inteligência do oponente, do inimigo, do concorrente. As medidas tomadas pelo setor de Comunicação deverão preservar as informações que não podem ser divulgadas, mas propagar tudo aquilo que for relevante para sanar a crise e recuperar os estragos causados por ela. Nascimento (2007) afirma que “uma boa comunicação num momento de crise serve também como marketing institucional e fator de responsabilidade social para a organização”.

Deve-se destacar que a Assessoria de Comunicação na Crise não é sinônimo de Assessoria de Imprensa. O Assessor de Comunicação na Crise é um profissional com treinamento em gestão de crises que faz parte do Comitê ou do Gabinete de Crises, quando existente, ou que atua em situações de crise, como assessor da alta administração da corporação. É neste momento crítico que o profissional de crises, mais do que ninguém, deve ter tranquilidade, ou seja, não pode ser mais um fator gerador de *stress* na equipe, deve conhecer bem o funcionamento de um Gabinete de Crises,

deve estar preparado para enfrentar críticas e acusações, muitas vezes, ao vivo, e sobretudo, deve conhecer bem situações semelhantes aprendidas em estudos de casos.

3.3. Crise em comunicação social

Até agora neste estudo, foi apresentado a crise em corporações, empresas e instituições. A partir deste momento, será explicada a crise em comunicação social. Relembrando que as crises têm fases diferentes e que nem sempre são de fácil reconhecimento. São assim divididas: pré-crise ou pré-impacto; crise ou impacto; pós-crise ou pós-impacto.

3.3.1. Pré-crise

A pré-crise é aquele momento antes da crise ser deflagrada, quando não há indícios da iminência de uma crise até a hora em que chega. Neste período antes da crise é que se trabalha na prevenção, se planejando para quando ocorrer, todos estarem preparados, inclusive a área da Comunicação. É preciso que todos entendam que a crise não é uma questão de “se”, mas de “quando”.

A fase da pré-crise é formada pelas seguintes etapas: análise de vulnerabilidades, de ameaças e de riscos; planejamento; sistemas de contingenciamento; treinamento; monitoramento de situações de risco potencial; alerta e alarme.

I. Análise de vulnerabilidades, de ameaças e de riscos: nesta fase, o profissional da Comunicação deve catalogar os eventos críticos por qual a empresa passou e procurar saber o porquê e como ocorreram; além de analisar a forma como foi tratada a questão da comunicação social, tanto informativa como na proteção da crise de imagem. Este profissional, ao analisar os momentos críticos, deve fazer este trabalho como uma forma de evitar que os mesmos problemas ocorram

novamente e deflagrem novamente a crise. Se há um profissional que deve se antecipar às crises, sobretudo às de imagem, ele deve ser o especialista em Comunicação de Crises.

II. Planejamento: o próximo passo a ser feito é a construção de um planejamento voltado ao gerenciamento de crises. Nesta fase deverão ser construídos os Planos de Crise e os Planos de Contingenciamento. Nos Planos de Crise, devem ser colocadas quais as condições para se decretar a crise e quais as ações necessárias para a sua resposta (quem faz o que, por que faz, quando faz, quem liga para quem e como é feito). O trabalho do profissional de Comunicação da empresa é de elaborar o Plano de Comunicação de Crise, onde serão estabelecidos todos os protocolos em conjunto com os demais membros do Comitê de Crises. Assim, será instituído como será o fluxo de informações quando a crise se iniciar e durante o momento crítico. Neste Plano, será determinado quem falará pela instituição, de que forma, quando e como serão tratadas as informações.

III. Sistemas de Contingenciamento: depois de elaborado o Plano de Crises, deverá ser feito o Plano ou Sistemas de Contingenciamento. Neste caso, serão apresentadas as hipóteses para cada tipo de situação crítica, baseando-se nas informações contidas no mapa de riscos. O Plano de Comunicação de Crises é elaborado com a mesma filosofia do Plano de Crises e do de Contingências. Nele, são detalhadas todas as medidas a serem tomadas diante de uma situação de crise, com relação à Comunicação de Crises.

IV. Treinamento: uma ação que a maioria das empresas deixa em segundo plano é uma das atividades mais importantes, pois é através do treinamento contínuo que serão evitadas futuras falhas dentro dos planos já elaborados. O treinamento deverá ser feito em dois passos – selecionar os profissionais das áreas específicas e definir

qual é o tipo de treinamento que será oferecido e com que frequência. Na área da Comunicação, o treinamento essencial é o *media training*, onde serão simuladas entrevistas, coletivas de imprensa, entre muitas outras opções que podem ocorrer.

V. **Monitoramento:** deverá ser uma atividade permanente em qualquer área da empresa, sendo acompanhada com muita atenção. A partir do Mapa de Riscos, o monitoramento deve avaliar quais as crises em potencial e atuar de forma proativa, pois situações não previstas podem surgir e, se não houver muita habilidade na percepção de uma ameaça não identificada, os resultados podem ser desastrosos. Os Assessores de Comunicação de Crise devem monitorar de perto o que está sendo divulgado e antecipar-se quanto ao que poderá vir à frente.

VI. **Alerta:** um sistema de alerta eficaz e eficiente é aquele que é iniciado em tempo adequado para as ações de prevenção tardia e de resposta. Chama-se de prevenção tardia aquela que já deveria ter sido realizada, não foi, mas ainda é possível de ser feita mesmo que não com resultados idênticos. Nas corporações, públicas ou privadas, os alertas devem ser emitidos o mais precocemente possível para os dirigentes que têm poder de decisão.

VII. **Alarme:** um sistema de alarme adequado é aquele que é facilmente identificado como sinal de que uma situação crítica está em curso e de que todos devem seguir, imediatamente, um plano bem estabelecido.

VIII. **Impacto:** a fase de impacto tem início com a chegada do evento que motivou o alarme. Pode ser súbito, como os desastres, pode ser insidioso, como uma crise financeira, que vai, aos poucos, se agravando e, também, se cronificando.

3.3.2. Pós- crise

A Pós- crise pode-se afirmar que tem início após a ocorrência do impacto e o fim das operações de socorro, de resgate e salvamento, no caso de desastres. Cada corporação deve definir como identificar o fim da crise. Neste momento, há duas fases para as empresas/instituições:

- - **a primeira seria chamada de *recovery*:** não há uma única palavra em português capaz de traduzir, com exatidão este termo, que significa voltar ao estado original, ou seja, voltar a como era antes do impacto. No *recovery*, especial atenção é dada aos aspectos psicológicos, sociais e econômicos, na reconstrução, a atenção recai sobre a questão material.
- - **e a segunda fase é a reconstrução:** ou seja, é o momento de reconstruir aquilo que foi destruído pela crise.

No Pós- crise, o profissional de Comunicação de Crises deve reunir todas as informações obtidas durante a crise, para que, em conjunto com os demais membros do Comitê de Crises ou quem assessora, sejam feitas reflexões.

É nesta hora que deve ser feito o *debriefing* da crise, ou seja, os principais envolvidos na gestão da crise reúnem-se para discutir o que, quando e por que foi feito, bem como o que, quando e por que não foi feito. É o momento de definir ações futuras, com cronogramas, e de lembrar-se que uma nova fase de pré- crise está sendo iniciada, ainda que a reconstrução não tenha sido finalizada.

Depois de analisar e conhecer quais os procedimentos que o profissional de comunicação deve fazer em uma crise, o próximo capítulo será apresentado o estudo de caso, a Assessoria de Comunicação da Celtins na gestão de crises.

4. Estudo de Caso: Assessoria de Comunicação da Celtins na Gestão da Crises

4.1. CELTINS

A Celtins é a empresa concessionária de energia elétrica que atua no Tocantins, distribuindo o serviço a todos os 139 municípios do Estado. A empresa atua no território tocantinense desde quando foi criado. Com o objetivo de avaliar a Celtins, especificamente a sua Assessoria de Comunicação na Gestão de Crises, foram elaborados dois tipos de questionários: o primeiro para levantar os dados da empresa, quanto a sua estrutura, funcionários e serviços oferecidos; o segundo foi específico para o presente estudo, o qual direcionou as perguntas para as ações da Assessoria em um momento crítico.

Os questionários foram enviados no dia 18 de fevereiro de 2014, sendo encaminhados diretamente para a jornalista responsável pela Assessoria de Comunicação da Celtins no Estado, Zenilda Drumond, via endereço eletrônico. A resposta dos questionários foi encaminhada no dia 25 de fevereiro, do referido ano.

Vale ressaltar que a empresa vem passando por sua maior crise e, por isso, foi escolhida para referenciar o presente estudo. Antes de se analisar o momento crítico, é necessário conhecer a história desta empresa, quando foi criada e como está atualmente.

4.1.1. A Empresa

A Celtins – Companhia de Energia Elétrica do Tocantins foi criada em março de 1989, após a criação do Estado do Tocantins pela Constituição Federal de 1988, sendo privatizada em setembro do mesmo ano. A partir da privatização, o controle da Celtins passou a ser do Grupo Rede, que tem sede administrativa em São Paulo (SP). O Grupo possui outras oito distribuidoras de energia elétrica nos Estados do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Paraná. As unidades do grupo recebem diretrizes estratégicas da matriz e tem autonomia para coordenar e implantar ações.

No Tocantins, a empresa tem a sede administrativa em Palmas, possuindo três gerências regionais de serviço localizadas uma na capital e as outras duas em Araguaína e Gurupi. Um total de oito polos regionais: Palmas, Araguaína, Gurupi, Dianópolis, Guaraí, Augustinópolis, Porto Nacional e Paraíso.

Sobre os serviços oferecidos, a Celtins tem 104 subestações distribuídas em todo o Estado, com um total de 524.413 mil unidades consumidoras. A empresa possui 872 funcionários próprios e mais 975 terceirizados.

Em Araguaína, a Gerência Regional de Serviços é formada pela gerência; coordenações técnica; operacional; administrativa e de pessoas. A sede do município araguainense atende a 215 mil unidades consumidoras em 65 municípios da região Centro e Norte do Estado, sendo 162 colaboradores próprios e 380 terceiros. Ressaltando que cada unidade consumidora atende em média três pessoas.

Hoje, o controle da Celtins está sob o comando do Grupo Energisa, após dois anos de intervenção do Governo Federal em sua administração. Este Grupo assumiu o Grupo Rede no dia 11 de abril de 2014, e, indiretamente, da Celtins e de outras sete distribuidoras do Rede, que estavam desde setembro de 2012 sob intervenção da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel).

O novo Grupo que assumiu a Celtins veio do interior de Minas Gerais. De acordo com o sítio da Energisa, o empreendimento teve início com a Companhia Força e Luz Cataguases – Leopoldina (CFLCL), antiga holding das empresas do grupo e atua hoje nas áreas de distribuição, geração, serviços e comercialização de energia elétrica. O Grupo foi criado em 1905, na cidade de Cataguases (MG). Atualmente, o Grupo possui cinco distribuidoras – Energisa Paraíba, Energisa Borborema, Energisa Sergipe, Energisa Minas Gerais e Energisa Nova Friburgo -, que atendem 2,5 milhões de consumidores. Somando-se ainda no empreendimento as concessões no Tocantins (Celtins), Mato

Grosso (Cemat), Mato Grosso do Sul (Enersul), São Paulo (Caiuá, Bragantina, Nacional e Vale Paranaparema) e Paraná (Força e Luz do Oeste).

Segundo a Assessoria do Grupo Energisa, a partir da aquisição, a empresa passa a atender seis milhões de clientes – ou uma população de 15 milhões de pessoas – em 788 municípios de nove Estados, em todas regiões do país. No Tocantins, são cerca de 500 mil consumidores em 139 municípios.

4.1.2. Assessoria de Comunicação na Celtins

Para saber como é estruturada a Assessoria de Comunicação na Celtins e como é desenvolvido o seu trabalho, foi enviado um questionário para a assessora responsável pela Comunicação da empresa no Tocantins, a jornalista Zenilda Drumond.

De acordo com informações concedidas pela jornalista por meio de entrevista (questionário enviado por endereço eletrônico), a atuação da equipe de Comunicação tem importância estratégica na Celtins. Com livre acesso à alta direção, os profissionais trabalham sem dificuldade; são respeitados e ouvidos em todos os assuntos que envolvem o fluxo de informações entre a empresa e seus públicos interno e externo.

Ainda de acordo com a Assessora, a Comunicação da Celtins é desenvolvida a partir das diretrizes e planos estratégicos da empresa.

É voltada principalmente para orientar os consumidores a usar o produto com economia e segurança; divulgar ações, obras e investimentos da empresa e manter um fluxo de informação entre a empresa e seus colaboradores e entre a empresa e a comunidade⁷.

A jornalista explicou que a Celtins tem uma Gerência de Comunicação e Responsabilidade Social com as seguintes áreas: Gerência; Assessor de Imprensa (um assessor e um estagiário de Jornalismo em Palmas e outro em Gurupi e um prestador de serviço em Araguaína); uma analista de Responsabilidade Social e uma assistente administrativa. A Gerência está vinculada à alta direção.

Em Araguaína, a Celtins tem a prestação de serviços de Assessoria de Imprensa feita pelo jornalista Ricardo Sottero. O trabalho de Assessoria na cidade tem as diretrizes da Gerência em Palmas e é acompanhado e orientado diariamente.

4.1.3. Assessoria de Comunicação da Celtins na Gestão de Crises

A Gerência de Comunicação e Responsabilidade Social sabe da importância de se trabalhar de forma adequada e planejada durante uma crise. Segundo Zenilda, a Comunicação de crise é um trabalho conjunto da equipe de comunicação, sob a orientação da Gerência, a alta direção e as áreas diretamente envolvidas na crise (Entrevista concedida em 25/02/2014). E a jornalista reforça ainda que é fundamental prever e saber como tratar uma crise.

Mesmo sabendo da importância desse tipo de trabalho em um momento crítico, a Assessora da Celtins informou que não há um plano estruturado de comunicação de crise na empresa; não possuindo nenhum tipo de análise de riscos que podem atingi-la e fomentar uma possível crise. Ainda segundo a jornalista responsável pela comunicação da Celtins, não há uma equipe definida para gerenciamento de crise, portanto, não há nenhum tipo de treinamento para os profissionais que atuam neste setor. De acordo com Zenilda, cada situação é discutida e traçadas as iniciativas a serem desenvolvidas.

⁷Entrevista concedida por Zenilda Drumond em 25/02/2014.

4.1.3.1. Crise na Celtins: intervenção e nova empresa concessionária

Mesmo sendo uma empresa nova, com apenas 25 anos, a Celtins não está livre de passar por uma crise. A própria Gerência de Comunicação declarou que a empresa vem passando pela mais séria crise desde a sua criação. De acordo com a Assessora Zenilda Drumond, este momento crítico é a intervenção que a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) impôs desde o dia 31 de agosto de 2012, sob a alegação de “garantir a continuidade do fornecimento de energia com qualidade”.

Apesar de não haver nenhum tipo de Plano de Comunicação de Gerenciamento de Crises, a Gerência de Comunicação informou que vem participando ativamente de todas as decisões que envolvem o fluxo de informações da empresa com seus públicos.

Segundo a Assessora da empresa, o trabalho da Gerência de Comunicação e RSA está sendo feito desde a chegada da notícia da intervenção. Explicando que a gerente participa das reuniões da alta direção que tratam do assunto, sendo consultada nos casos de relacionamento com os veículos de comunicação e tem liberdade para sugerir ações. De acordo com Zenilda, “assim que o interventor e sua equipe chegaram para administrar a empresa, a Comunicação realizou a primeira de uma série de entrevistas coletivas e individuais para manter a imprensa sempre informada sobre o andamento da crise”⁸.

No período de intervenção, o porta-voz da empresa foi o próprio o interventor, assim que assumiu a gestão da Celtins, no dia 31 de agosto. E segundo a Gerência de Comunicação, não houve nenhuma recusa de informações para a imprensa, a partir do momento que foi anunciada a intervenção. “A premissa é respeitar o trabalho do co-

lega que está no veículo e até facilitar o trabalho dele, fornecendo as informações solicitadas no menor tempo possível”, afirmou Zenilda⁹.

Mas como foi feita a comunicação de crise junto ao público interno, que também é considerado um público de interesse para a empresa? De acordo com a Assessora da Celtins, a comunicação foi realizada através da utilização dos veículos internos de comunicação (reuniões e comunicados via e-mail): “Os textos são elaborados pela equipe de comunicação; aprovados pelo interventor e distribuídos ao público interno. As reuniões e os comunicados são feitos sempre que há necessidade dos colaboradores ou da direção da empresa”¹⁰.

Como a crise ainda está em andamento, segundo a própria Assessora apontou, ainda não dá para fazer uma avaliação deste momento.

A crise está em andamento e a realização desta avaliação dependerá do novo controlador da empresa. A ANEEL deu prazo até 15 de abril para a Energisa (empresa que teve o Plano de Recuperação aprovado) para assumir a empresa. Com os novos “donos” da concessão deverá ser feita a análise da crise¹¹.

Questionada se a instituição está preparada para outra crise e se a Assessoria está elaborando um Plano de Comunicação para enfrentar novamente um momento crítico, Zenilda afirmou que a “Celtins, com certeza, está mais preparada para crises depois desta intervenção, mas as providências para enfrentar uma nova crise dependem do novo controlador” (Entrevista concedida em 25/02/2014).

4.1.3.2. Como a Assessoria de Comunicação se comportou diante das notícias veiculadas na mídia

^{8, 9, 10, 11}Entrevista concedida por Zenilda Drumond em 25/02/2014.

A partir do anúncio da intervenção federal na Celtins, por parte da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), os veículos de comunicação, tanto televisão, jornal e portais de notícias, elaboraram diversas matérias sobre o assunto, firmando um *agenda setting* voltado para a crise da empresa concessionária de energia elétrica no Tocantins.

No dia 31 de agosto de 2012, o portal T1 Notícias, veiculou a primeira matéria sobre a intervenção na empresa. Informando sobre os procedimentos adotados pela Aneel e quais os motivos levados para tal ação. No final da matéria foi apresentado a seguinte informação por parte da Celtins: “A equipe do Portal T1 Notícias tentou contato com a Celtins, mas não obteve sucesso” (T1 Notícias; 31/08/2012).

Três dias depois, no dia 03 de setembro de 2012, outro sítio publicou mais uma matéria sobre a intervenção federal na empresa, desta vez foi o Portal CT. Também informando sobre a intervenção da Aneel na Celtins, mas na matéria foi apresentada uma resposta da empresa, por parte da Assessoria de Comunicação que enviou uma nota sobre o fato. A resposta dizia que a Celtins iria aguardar os acontecimentos para se pronunciar sobre o assunto.

Após o fato irradiador da crise, que é o anúncio da intervenção, a empresa teve seu primeiro impacto com a imprensa. Neste momento, por meio da análise das matérias, a própria Celtins manteve-se neutra em relação ao fato, aguardando respostas até mesmo da Aneel, para saber quais os procedimentos a serem feitos a partir de então, não informando mais detalhes sobre o assunto para a mídia. Só depois da chegada do interventor, no dia o qual foi designado como porta-voz da empresa, que foi marcada uma entrevista coletiva para a imprensa, no dia 03 de setembro de 2012, e assim passar os detalhes do que ocorreu e o que iria acontecer nos próximos meses. Ou seja, a Assessoria de Comunicação não teve

uma reação imediata, até mesmo porque os diretores da empresa foram afastados.

Para os colaboradores, o interventor apresentou-se apenas no dia 11 de setembro, ou seja, um lapso de, praticamente, uma semana. A princípio, percebe-se que os funcionários recebiam primeiro informações veiculadas pela mídia. Mesmo a Assessoria de Comunicação destacando que havia comunicados internos para os colaboradores para informar sobre as ações do interventor na empresa.

Outras notícias que estavam diretamente relacionadas a intervenção da Celtins foram publicadas durante o período crítico, mas algumas não foram colocadas notas da empresa, apenas informações anteriores sobre o processo ao qual a concessionária estava passando. Pode-se perceber que os veículos procuravam outras pautas correlacionadas e que pudessem surgir novos pontos de discussão dentro do tema. Mas que não se preocupavam também em buscar a empresa para obter respostas, até mesmo sabendo que quem iria falar seria apenas o interventor, que foi designado também para ser o porta-voz.

No dia 11 de abril de 2014, depois de um ano e quase sete meses, outro grupo assumiu o controle do Grupo Rede, incluindo desta forma, a Celtins. O Grupo Energisa é um empreendimento do interior de Minas Gerais, mas atua em vários Estados brasileiros. Após o anúncio da transferência, não houve matérias nos veículos de comunicação comentando sobre o assunto, apenas foi divulgado o release enviado pela Assessoria de Comunicação, colocando como se fosse uma matéria.

4.2. Muito a se aprender ainda na Gestão de Crise

Qualquer empresa está suscetível a uma crise, que pode acontecer a qualquer momento. A única certeza é que todos devem estar preparados, isto é o que se pode verificar ao longo deste

estudo. Segundo o jornalista, consultor de Comunicação e instrutor de *media training*, João José Forni, apesar de saber que toda empresa não está livre de uma crise, as organizações brasileiras ainda não estão preparadas para enfrentar um momento crítico.

Forni respondeu a um questionário para fundamentar o referido estudo, o qual explicou sobre gerenciamento de crises e o papel da comunicação neste momento crucial para as organizações e instituições. O consultor e jornalista destacou que apesar das empresas não estarem preparadas para enfrentar uma crise, hoje elas estão mais preocupadas em buscar mais informações nesta área, entre elas, na comunicação. Segundo Forni:

Cresceu o número de corporações públicas e privadas que solicitam os cursos de Gestão de Crises; os executivos se conscientizaram que precisam estar preparados, mas ainda são poucas as instituições ou empresas privadas que realmente levam esse tema a sério. Eu me animo a dizer que as empresas privadas estão mais preocupadas, mas ainda não estão preparadas; e as empresas públicas praticamente não se preocupam, são raras e boas exceções que fazem isso, e em consequência estão despreparadas¹².

A partir desta avaliação do jornalista, pode-se constatar que a Celtins também é uma dessas empresas, pode até estar preocupada com as próximas crises, mas não está preparada realmente para enfrentá-las, pois como a própria Assessoria da empresa afirma, não há um planejamento específico para esta área. O que ocorreu antes, durante e que continua ocorrendo na empresa é apenas um direcionamento da instituição para informar apenas o necessário e quando achar pru-

dente para a empresa.

No quesito da Comunicação, Forni aponta que esta área melhorou muito nos últimos anos, mas explica que os profissionais desta área, quando se trata de Gestão de Crises, ainda trabalham muito na base da ação e reação. Afirma:

A área de comunicação das empresas melhorou muito nos últimos anos. No setor público, em particular, a obrigatoriedade do concurso público oxigenou as assessorias e trouxe pessoal melhor qualificado. Isso representou também um trabalho mais profissional. Muitos, embora não tendo uma formação específica na área de Gestão de Crises, têm trabalhado bem e aprendem no meio da guerra. Alguns souberam conduzir bem. Outros, nem tanto. O exemplo foi a sequência de quedas de ministros no início do governo Dilma, todos eles acusados e envolvidos em crises de reputação grave. Em muitos, não apenas os profissionais tiveram dificuldade de conduzir, mas mesmo empresas de comunicação não souberam o que fazer num momento crítico, demonstrando falta, ainda, de preparo específico para as crises¹³.

A Assessoria de Comunicação da Celtins é um exemplo clássico que pode ser citado neste ponto. A jornalista responsável pela Assessoria da empresa esclarece que não há nenhum tipo de preparação dos profissionais ou profissional de comunicação para o momento de crise. O trabalho é feito na hora em que a crise acontece e é discutido entre os dirigentes com a presença do responsável do setor de Comunicação. Ou seja, não há um treinamento, uma orientação prévia de como deve ser feito o trabalho da Assessoria neste momento crítico. O que poderia até mesmo se antecipar a fatos que poderiam gerar uma cri-

^{12, 13}Entrevista concedida por Forni em 29/07/2013

se, o que não é feito.

Em relação a mídia, Forni comenta que os veículos de comunicação não mudaram a sua forma de trabalhar, eles continuam cada vez mais a espetacularização da notícia. “Mas eu diria que a mídia está mais crítica, mais cobradora e menos complacente com empresas que não ligam para os clientes para dar explicações”, afirma. De acordo com o jornalista, as empresas devem estar preocupadas com esta forma de atuar da mídia, buscando cada vez mais mecanismos que as impeçam de ter crises ou que pelo menos amenize os fatores principais ou os riscos. “É importante frisar, para finalizar, que as grandes crises começam pequenas; como uma fagulha. Aos poucos, ela cresce, se não debelada, e acaba levando a empresa de roldão”, destaca Forni (informação verbal)¹⁴.

Como é o caso da Celtins, a Assessoria de Comunicação pode ter até um bom relacionamento com a imprensa, mas em um momento crítico, este relacionamento é colocado em *check*, pois os veículos estão “sedentos” por detalhes, querendo sempre mais informação. Quando eles não conseguem pelo meio convencional, a alternativa é buscar outras fontes e, assim, prejudicar ainda mais a empresa neste momento, surgindo matérias que questionem a credibilidade dela. No caso da Celtins, surgiram notícias questionando o salário do interventor. A intervenção da empresa era por motivos financeiros, e o salário do interventor foi considerado “altíssimo” em relação aos padrões normais de administrador de uma empresa. Ou seja, houve um vácuo entre a Celtins e a empresa, deixando espaço aberto para outros tipos de questionamentos por parte da mídia.

Considerações Finais

A Comunicação na Gestão de Crise é uma área pouco explorada tanto por profissionais

como pelos estudiosos. São poucos que ainda se aventuram neste tópico. Talvez seja por isso, que as empresas e/ou instituições ainda estejam despreparadas para atuarem em uma crise.

Como foi demonstrado neste estudo, o momento crítico passa por três fases: pré-crise, crise e pós-crise. E para que a empresa esteja preparada e possa superar este momento, deve ser feito todo um planejamento, tanto por parte gerencial como na área da comunicação. Deverá ser feito um Planejamento de Comunicação, o qual apontará as vulnerabilidades, os riscos os quais a empresa pode passar e as ações que devem ser realizadas. Ainda deverá ser feito um Manual de Crise, o qual responderá as dúvidas deste momento e constará também os contatos do Comitê de Crise, que estará à frente da empresa neste momento. O profissional da comunicação deverá passar por um treinamento, com o objetivo de estar preparado para atuar e também enfrentar a crise de imagem que a empresa passará.

Como foi visto neste estudo, a Celtins não tem este planejamento na Gestão de Crise, especificamente na área da Comunicação. A empresa passa por sua pior crise e sua Assessoria de Comunicação trabalha por meio de direcionamento da direção da empresa (ressaltando que até o início de abril de 2014, era um interventor que respondia pela Celtins). Ou seja, o departamento recebe as informações quando a direção achava e/ou acha conveniente e, assim, repassando para a imprensa.

Pode-se avaliar, apesar de ser um fato atípico, pois intervenção de uma agência reguladora não é muito comum, mas deve-se estar preparado para tudo, que a Celtins atuou de forma mecânica. Ou seja, o interventor se reunia com a sua equipe, incluindo a Comunicação, discutia o que seria informado e seguia com o que seria melhor para a empresa, acompanhando as diretrizes da Agência.

¹⁴Entrevista concedida por Forni em 29/07/2013

A partir desta crise, segundo a jornalista responsável pela Comunicação da empresa no Tocantins, a Celtins estará mais preparada para enfrentar outras que possam vir a acontecer. Mas esta parte ainda é questionável, pois de acordo com Zenilda Drumond, tudo vai depender da nova empresa que assumiu a Celtins. Se vai desenvolver um trabalho junto com os profissionais que estão atuando no Tocantins ou não.

Pode-se afirmar, portanto, que a Celtins

está preocupada com futuras crises, mas ainda tem um longo e árduo caminho a percorrer. Pois é necessário que os profissionais da Comunicação busquem mais conhecimentos na parte de Gestão de Crise e fazer um estudo do que pode afetar a empresa. Treinar os seus colaboradores, fazer o seu planejamento e monitorar os acontecimentos diários da empresa. Só assim é que possibilitará um melhor resposta de suas ações em um momento crítico.

REFERÊNCIAS

1. BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
2. BANDEIRA, Gabriela de Senna Pereira. **Estratégia de Comunicação para crises de imagem nas organizações**. Disponível em <<http://www.facom.ufba.br/portal/wp-content/uploads/2012/12/monografia-gabriela-bandeira-2006.1-orientador.claudiodcardoso1.pdf>>; acesso em 24 de junho de 2013.
3. BITTAR, Danielle Tristão. **O poder da assessoria de comunicação nos momentos de crise**. Disponível em <<http://bocc.ufp.pt/pag/bittar-danielle-o-poder-da-assessoria-de-comunicacao.pdf>>; acesso em 24 de junho de 2013.
4. BRICKMAN, Ravelle. **Don't get mad... Get even: how to respond the media when the news is bad**. Public Relations Quaterly. New York, 1989.
5. CORRADO, Frank. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.
6. CHAPARRO, Manuel Carlos. **Cem anos de Assessoria de Imprensa**. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 33-51.
7. CHEIDA, Marcel J. **Comunicação governamental e a assessoria de imprensa**. Revista de Estudos de Jornalismo, Campinas, jan/jun. 2003.
8. DUARTE, Jorge (organizador). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2. ed. – 5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.
9. EID, Marco Antônio de Carvalho. **Entre o Poder e a Mídia: Assessoria de imprensa no governo**. 2003 – São Paulo – M. Books.
10. FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. In: _____. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. Jorge Duarte (org.) – 2ed, São Paulo: Atlas, 2003.
11. GOMES, Graça Melo. **Gerenciamento de Crises**. POSEAD – Educação a Distância. Brasília – DF, 2010.
12. HARGREAVES, Luiz Henrique Horta. **Estado e Estratégia de Comunicação Pública**. POSEAD – Educação a Distância. Brasília – DF, 2010.
13. JORDÃO, Tatiana de Miranda. **Gerenciamento de Crise: prepare-se e sobreviva**. Artigo publicado site <<http://www.bonde.com.br/coronistas>>; acesso em 24 de junho de 2013.
14. LUECKE, Richard. **Gerenciando a crise**. Rio de Janeiro: Record, 2007.
15. KEMPNER, Michael. **Como lidar com a imprensa numa crise**. HSM Management, São Paulo, HSM, n. 1, p.112-6, mar./abr. 1997.
16. KOPPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de Imprensa: teoria e prática**. 4 ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2001.
17. KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4aed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v.69).
18. LERBINGER, Otto. **The crisis Manager: facing risk and responsibility**. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997.
19. MARTINEZ, Maria Regina Estevez. **Implantando e Administrando uma Assessoria de Imprensa**. In:

DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2008. p. 217-235.

20. NASCIMENTO, Iara Marques do. **GERENCIAMENTO DE CRISE: identificar, planejar e prevenir.** 2007 – Minas Gerais.

21. NASSAR, Paulo, FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial.** São Paulo: Brasiliense, 2006.

22. NASSAR, Paulo. **História e comunicação empresarial.** Comunicação Empresarial, São Paulo, Aberje, n.31, p. 34-6, abr./jul. 1999.

23. NEVES, Maria Luisa Timoni Camargo. **Comunicação de Crise - A atuação da assessoria de imprensa da VARIG e a sua imagem na cobertura da Folha de S. Paulo.** Disponível em <http://www.aberje.com.br/monografias/marialuiza_crise.pdf>; acesso em 24 de junho de 2013.

24. ORDUÑA, Issac Rojas. **A comunicação em momentos de crise.** 2002. [s.n.t] Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/>

<relacoespublicas/administracaodecrises/0225.htm>>; acesso em 24 de junho de 2013.

25. ORNELLAS, Gisela V. C. da S. **O Agenciamento Informativo pelas Assessorias de Imprensa: um Estudo de Caso da Junção Varig e TAM.** Disponível em < <http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/17033/1/R0290-1.pdf>.>; acesso em 24 de junho de 2013.

26. ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem.** São Paulo: Ed. Gente, 2001. _____. **A Era do Escândalo.** São Paulo: Geração Editorial, 2003.

27. SHINYASHIKI, Roberto; FISCHER, Rosa; SHINYASHIKI, Gilberto. **A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises.** Artigo publicado como paper digital para a Revista Organicom. Ano 4, Número 6, 2007. Disponível em <<http://www.revistaorganicom.org/sistema/index.php/organicom/article/view/97/229>>; acesso em 24 de junho de 2013.

28. VILLAFÑE, Justo. **Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas.** Madrid: Pirámide, 1993.

Corresponding author:

Keico Graciela Sano Trauth

Av. Universitária, 1105 - Universitário, Criciúma - SC,
88806-000.

Curso de Odontologia.

Tel: +55 (48) 3431-2796, +55 (48) 99662-6720.

E-mail: keicosano@unesoc.net