



paradoxos

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS, EDUCAÇÃO E COMUNICAÇÃO | FACED (UFU)
VOL.1 | Nº1 | JANEIRO - JUNHO | 2016



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

Joselita Damasceno Matos³⁵
Poliana Macedo de Sousa³⁶
Euclídia Dinormanda M. da S. Azevedo³⁷

Resumo: Este trabalho tem como objetivo analisar as estratégias 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. Consta-se que a empresa pesquisada 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 analyze the communication strategies in the Crisis Management, taking as a case study the electric utility company in the state, Celtins. The study was based on literature review and interviews directed to the company's Communications Department and the consultant and journalist João José Forni. It appears that the company investigated did not have a communication plan for crisis management, even going through its worst crisis since its inception, and its advisory stating that from this crisis, Celtins will be ready to face another critical juncture.

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

³⁵Bacharel em Rádio e TV pela Universidade Federal de Goiás e especialista em Comunicação Pública pela POSEAD – FGF (Faculdade Integrada da Grande Fortaleza) e Gestão e Assessoria em Comunicação (FACIT). E-mail: joselita.matos@gmail.com

³⁶Jornalista e Mestra em Ciências do Ambiente pela Universidade Federal do Tocantins. E-mail: polimacedo@gmail.com

³⁷Jornalista, Pós-graduada em Marketing político e Mestra em Comunicação pela Universidade Católica de Brasília. E-mail: dinormanda@gmail.com

diálogo ou uma troca de informação, ela vai além alcançando também outros aspectos, outras áreas.

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, será analisada a atuação da Assessoria de Comunicação na Gestão de Crise, para esta análise foi escolhida a empresa concessionária de energia elétrica, a Celtins, que possui a sua sede administrativa em Palmas e uma unidade em Araguaína.

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, será analisado como a Assessoria de Comunicação da Celtins, 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.

Assessoria de Comunicação

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).

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).

A estrutura de uma Assessoria de Comunicação e Imprensa (ACI) 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.

O trabalho de uma 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.

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" (grifo nosso).

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.

Como surge uma 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. 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).

Para Lopes apud Forni (2003, p. 363), "qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade" tem potencial para virar uma crise. Já 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.

As crises podem ser de vários tipos e formas, mas o único ponto em comum é que a empresa deve estar preparada para todas. De acordo com o Institute for Crisis Management (GOMES, 2010) existem quatro tipos de crises: atos de Deus, problemas mecânicos, erros humanos e decisões ou indecisões administrativas. Nota-se que das quatro, duas estão ligadas diretamente às pessoas que trabalham dentro da empresa e uma, indiretamente.

Explica-se ainda que a crise passa por três estágios, segundo Danielle Tristão Bittar ([200?]), em seu artigo sobre crises. No primeiro momento, ocorre a simplificação do boato, pois quase não se tem muitas informações sobre o que aconteceu. No segundo momento ou estágio, os detalhes são aumentados e o fato ganha toda uma dramaticidade. E por último, de acordo com Bittar ([200?], p. 14), "a opinião pública interpreta o boato de acordo com a sua visão de mundo, como os seus valores". Como é uma situação onde se tem a visão da opinião pública, é considerado o momento mais crítico e qualquer erro pode ter graves consequências.

Portanto, quando a crise chegar, para assumir o controle da situação, a primeira medida que deverá ser tomada é entender que algo está errado. Ou seja, assumir que está em crise. Algumas atitudes deverão ser tomadas para que o início desse momento não prejudique ações futuras e o restabelecimento das atividades da empresa ou a imagem. Forni aponta duas atitudes erradas que acontecem constantemente logo que o momento crítica se inicia:

Existem duas tendências nos dirigentes das empresas quando uma crise bate à porta. A primeira é quase entrar em pânico e imaginar ações mirabolantes para reverter o impacto na imagem: publicar nota paga (sem melhor avaliação), ligar para o diretor do veículo de imprensa, ou até mesmo fingir-se de "morto" e aguardar os acontecimentos. Outra, incorporar o espírito policial e tentar descobrir quem vazou ou quem está "por trás" da notícia ou nota (FORNI, 2003: p. 368).

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 necessita e que a empresa julgar pertinente.

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.

Gestão de crise caso Celtins

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.

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.

Atualmente, 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 Grupo 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 na Internet, o empreendimento teve início com a Companhia Força e Luz Caturguas – Leopoldina (CFLCL), antiga holding das empresas do grupo e atua hoje nas áreas de distribuição, geração, serviços e comercialização de energia elétrica.

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 comunidade (Informação verbal)³⁸.

A estrutura da Gerência de Comunicação e Responsabilidade Social conta 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 e segunda a assessora³⁹, eles sabem da importância de se trabalhar de forma adequada e planejada durante uma crise.

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.

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.

Crise na Celtins: intervenção e nova empresa concessionária

Mesmo sendo uma empresa nova, com apenas 25 anos, a Celtins não está livre de passar

³⁸Entrevista concedida por Zenilda Drumond em 25/02/2014

³⁹Entrevista concedida por Zenilda Drumond em 25/02/2014

por uma crise. A própria Gerência de Comunicação declarou que a empresa vem passando pela mais séria crise desde a sua criação.

A partir do anúncio da intervenção federal na Celtins, em abril de 2012, 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 apresentada 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 site 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 foi 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, 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 as 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 nos veículos de comunicação, 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.

De acordo com a Assessora Zenilda Drumond, o momento crítico iniciou com 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". Como pode ser demonstrado nas duas matérias veiculadas nos dois principais sites de notícias do Estado: T1 Notícias e Portal CT.

31/08/2012 18h09min

INTERVENÇÃO

Aneel aprova intervenção na Celtins: plano financeiro deve ser apresentado

A Aneel aprovou por unanimidade a intervenção em oito concessionárias do Grupo Rede Energia. Entre as empresas que tiveram a intervenção decretada estão Caluá, Cemate, Celtins, Enersul, Nacional, Braganantina, Vale Paranapanema e Força e Luz do Oeste.

Autor: Redação

O diretor-geral da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), Nelson Hubner, afirmou nesta sexta-feira que as oito distribuidoras do Grupo Rede Energia sob intervenção do órgão terão dois meses para apresentarem planos de reequilíbrio financeiro e readequação técnica das concessões.

"Se a Aneel aprovar a proposta, se for consistente, a intervenção pode ser suspensa. Mas se a

Imagem 01 - Matéria veiculada no dia 31 de agosto de 2012, no portal T1 Notícias, sobre o anúncio e os motivos da intervenção na Celtins



Imagem 02 - Matéria veiculada no dia 03 de setembro de 2012, no portal Cleber Toledo, sobre o anúncio e os motivos da intervenção na Celtins

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

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 colega que está no veículo e até facilitar o trabalho dele, fornecendo as informações solicitadas no menor tempo possível", afirmou Zenilda (informação verbal)⁴⁰.

Pode-se constatar nas matérias veiculadas nos sites, eram todas repassadas pelo interventor, confira:

⁴⁰Entrevista concedida por Zenilda Drumond em 25/02/2014

ESTADO

Página Inicial / Estado / Interventor da Celtins garante que não haverá demissão nem aumento na tarifa

04/09/2012 18h39min

DECISÃO DA ANEEL

Interventor da Celtins garante que não haverá demissão nem aumento na tarifa

Isaac Pinto Averbuch informou que seu trabalho na Companhia será para fazer a recuperação financeira da empresa e que não haverá demissões nem aumento na tarifa. O interventor afirmou também que a Rede Energia já está em negociação com grupo europeu.

Autor: Antônio da Luz

O interventor da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) na Companhia Energética do Tocantins (Celtins), que é controlada pelo grupo Rede Energia, Isaac Pinto Averbuch, garantiu em entrevista

Imagem 03 - Matéria veiculada no dia 04 de setembro de 2012, no portal T1 Notícias, sobre a entrevista coletiva concedida pelo interventor da Celtins explicando os motivos da intervenção e as ações a serem realizadas posteriormente.

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 (informação verbal)⁴¹.

Como a crise ainda estava andamento durante a realização desta pesquisa, segundo a própria Assessora apontou, ainda não dava para fazer uma avaliação daquele 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 crise (informação verbal)⁴².

Questionada se a instituição estava 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" (informação verbal)⁴³.

No dia 11 de abril de 2014, depois de um ano e quase sete meses, o Grupo Energisa assumiu o controle do Grupo Rede, incluindo desta forma, a Celtins sob sua administração. 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,

⁴¹Entrevista concedida por Zenilda Drumond em 25/02/2014

⁴²Entrevista concedida por Zenilda Drumond em 25/02/2014

⁴³Entrevista concedida por Zenilda Drumond em 25/02/2014

colocando pelos veículos como se fosse uma matéria.

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 despreparadas (informação verbal)⁴⁴.

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 Assessora 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 prudente 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 crises (informação verbal)⁴⁵.

A Assessoria de Comunicação da Celtins é um exemplo clássico que pode ser citado

⁴⁴Entrevista concedida por Zenilda Drumond em 29/07/2013

⁴⁵Entrevista concedida por Zenilda Drumond em 29/07/2013

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 crise, 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)⁴⁶.

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 pelos meios convencionais, 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.

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. 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 teve este planejamento na Gestão de Crise, especificamente na área da Comunicação. A empresa passou por sua pior crise e sua Assessoria de Comunicação trabalhou só 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 recebia as informações quando a direção "achava conveniente" e, assim, repassava-as 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.

A partir desta crise, segundo a jornalista responsável pela Comunicação da empresa no Tocantins, Zenilda Drumond, a Celtins estará mais preparada para enfrentar outras que possam vir a acontecer. Mas esta parte ainda é questionável, pois de acordo com 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 se possibilitará uma melhor resposta de suas ações em um momento crítico.

Referências

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.claudiocardoso1.pdf>>; acesso em 24 de junho de 2013.

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.

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.

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.

GOMES, Graça Melo. Gerenciamento de Crises. POSEAD – Educação a Distância. Brasília – DF, 2010.

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.

Entrevistas

DRUMOND, Zenilda. Entrevista concedida no dia 25 de fevereiro de 2014.

FORNI, João José. Entrevista concedida no dia 29 de julho de 2013.

⁴⁶Entrevista concedida por Zenilda Drumond em 29/07/2013

