

## Comunicação Institucional: Gerenciamento de crise em desastres ambientais<sup>1</sup>

Fabiano José Morais da SILVA<sup>2</sup>

Celly Sayonara Soares MAIA<sup>3</sup>

Iwska Isadora de SOUZA<sup>4</sup>

Fundação para o Desenvolvimento da Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado do Rio Grande do Norte – Funcitern  
Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte – Idema

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a importância do gerenciamento de crises institucionais em órgãos públicos, focando na "Crise do Óleo" no litoral do Rio Grande do Norte em 2019. A metodologia adotada foi a pesquisa qualitativa, utilizando o estudo de caso da Assessoria de Comunicação (Asscom) do Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte – Idema, com entrevista semiaberta e análise de conteúdo de materiais institucionais. Autores como Duarte (2012) e Kunsch (2003) fundamentam a importância da comunicação pública. O estudo revela que a Asscom teve papel crucial na disseminação de informações oficiais, campanhas educativas e gestão de mídias, garantindo transparência. Conclui-se que uma comunicação eficiente e planejada é essencial para mitigar crises e manter a confiança pública.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação; institucional; crise; gerenciamento; planejamento.

### INTRODUÇÃO

Independentemente da natureza da crise, uma instituição ou organização pública deve estar preparada para enfrentar situações adversas e resolvê-las de maneira eficiente. Para isso, é fundamental contar com estratégias que permitam solucionar os problemas rapidamente, minimizando os danos à imagem da organização. A comunicação institucional desempenha um papel crucial nesse contexto, mantendo um diálogo coeso e claro com o público. A comunicação governamental pode ser entendida

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na IJ03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do Intercom Júnior – XX Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 47º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

<sup>2</sup> Professor Efetivo da Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN), doutor pela UFPE, email: fabianomorais@uern.br

<sup>3</sup> Jornalista do Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte – Idema e pesquisadora do Convênio da Fundação para o Desenvolvimento da Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado do Rio Grande do Norte - Funcitern/Idema, e-mail: cellysara@gmail.com

<sup>4</sup> Pesquisadora-bolsista pela FUNCITERN, atuando como jornalista no Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte – IDEMA/RN. Bacharel em Jornalismo e Radialismo pela UFRN, e-mail: iwskaisadora@gmail.com

---

como uma forma de comunicação pública, já que serve como um instrumento para a construção da agenda pública. Ela direciona seus esforços para a prestação de contas, incentiva o engajamento da população nas políticas adotadas e reconhece as ações promovidas nos âmbitos político, econômico e social, fomentando, assim, o debate público. Como afirma Duarte (2012), trata-se de uma forma legítima de um governo prestar contas e informar a opinião pública sobre projetos, ações, atividades e políticas de interesse público.

O campo da comunicação exerce uma influência significativa, tanto direta quanto indireta, sobre o aparato estatal e as ações governamentais. A comunicação governamental desempenha um papel essencial na disseminação de informações, na construção de políticas públicas e na interação com a sociedade. Por meio de diversos canais de comunicação, o governo busca transmitir suas mensagens, promover suas iniciativas e engajar os cidadãos em questões de interesse público.

O monitoramento e o gerenciamento de crises institucionais desempenham um papel fundamental na preservação da reputação e da eficiência de órgãos públicos, cujas atividades impactam diretamente a sociedade. Em um cenário complexo e dinâmico, marcado por demandas diversas e exposição constante, torna-se essencial compreender e antecipar, na medida do possível, os desafios que podem desencadear crises.

Este estudo tem como objeto empírico o caso da "Crise do Óleo" que ocorreu no litoral do Rio Grande do Norte em 2019, analisando as estratégias adotadas pela Assessoria de Comunicação (Asscom) do Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte (Idema), uma autarquia do Governo do RN. Em 7 de setembro de 2019, o estado registrou a chegada das primeiras manchas de óleo em seu litoral, em um desastre que se tornou o maior vazamento de óleo no país. Pelo menos 43 localidades, distribuídas em 14 municípios da costa potiguar, foram afetadas. No total, 130 municípios brasileiros em nove estados do Nordeste e dois do Sudeste foram atingidos a partir do final de agosto. Segundo levantamento das autoridades estaduais, 34 toneladas de óleo foram recolhidas das praias do RN.<sup>5</sup>

Crises de imagem têm se tornado cada vez mais frequentes, tanto para indivíduos quanto para instituições públicas e privadas. Estamos constantemente expostos a situações que fogem à normalidade, tornando essencial a existência de

---

5 Fonte: <https://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2020/09/07/um-ano-apos-manchas-de-oleo-chegarem-ao-litoral-rn-nao-tem-diagnostico-sobre-impacto-ambiental.ghtml>.

---

mecanismos eficazes para contornar e controlar os problemas decorrentes dessas crises, sejam elas internas, externas, diretas ou indiretas.

No contexto de uma crise ambiental, foi criado o Comando Unificado de Incidentes para o Enfrentamento das Manchas de Óleo no Litoral do Rio Grande do Norte (COEMORN). Sob a coordenação do Idema e da Defesa Civil Estadual, o objetivo desse comando foi promover uma resposta integrada à crise ambiental que se instalou no litoral potiguar devido aos derramamentos de petróleo cru intemperizado. A união de órgãos das três esferas administrativas — municipal, estadual e federal — e das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) ambientais, juntamente com instituições de ensino e pesquisa, resultou na formação de um colegiado interinstitucional. De outubro a dezembro de 2019, esses grupos se reuniram sistematicamente para planejar, gerenciar e avaliar ações estratégicas, com o intuito de otimizar a resposta ao desastre.

Com a criação do COEMORN, como parte do protocolo de desastres da Defesa Civil, foi estabelecido o Gabinete de Gestão Integrada (GGI) para enfrentar a crise do óleo e fornecer suporte ao Comando. Esse esforço, coordenado pelo Idema e pela Defesa Civil do RN, contou com a participação de outros órgãos estaduais. Nesse cenário, o gerenciamento adequado incluiu desde a avaliação dos perigos potenciais e a formulação de um plano de contingência, até o monitoramento da comunicação interna e externa. A orientação foi assumir o controle da situação e agir com transparência, cautela e assertividade, transmitindo segurança e credibilidade a todos os envolvidos, incluindo servidores, imprensa e a sociedade.

Este artigo propõe explorar estratégias e melhores práticas no gerenciamento de crises institucionais em órgãos públicos, analisando a importância de respostas ágeis, transparentes e eficazes para mitigar danos potenciais à imagem das entidades. Ao examinar um caso real e teorias pertinentes, busca-se fornecer subsídios para aprimorar a organização e a capacidade de resposta diante de situações adversas, contribuindo para a construção de instituições sólidas e confiáveis.

Entre as razões que motivam este estudo, destaca-se a importância de um gerenciamento de crises eficaz, especialmente considerando a dinâmica das variáveis ambientais, que tornam as crises mais complexas. Além disso, espera-se que a pesquisa ajude a conscientizar gestores, servidores e o público sobre a necessidade de um cumprimento genuinamente eficaz das funções administrativas, como planejamento, organização, direção e comando. A crise das manchas de óleo, que exigiu uma resposta

imediate, não só representou um crime ambiental, mas também teve efeitos adversos sobre a biodiversidade marinha e o ecossistema costeiro como demonstra as figuras 01 e 02. Diversas cadeias produtivas e econômicas, como a pesca e o turismo, foram negativamente impactadas, além de poder haver consequências para a saúde da população. Esse conjunto de eventos culminou em um impacto socioambiental significativo, que marcou a história do Idema e do Rio Grande do Norte.

Figura 01



Fonte: G1RN, em outubro de 2019.

Figura 02



Matéria publicada no Portal UOL, em outubro de 2019.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O setor ou a equipe de comunicação de uma instituição desempenha um papel essencial nos dias atuais, tanto no relacionamento com o público interno quanto na interação com a imprensa e a sociedade, especialmente no contexto das instituições

---

públicas. Em períodos de crise, essa função torna-se ainda mais evidente. De maneira geral, é possível afirmar que cada órgão produz informações diariamente que, por serem provenientes de um serviço público, são de interesse coletivo e, portanto, devem ser destinadas ao público em geral.

Nesse sentido, a comunicação institucional é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade de uma organização. Conforme Marchiori (2006), "é importante descobrir maneiras de estimular o processo de comunicação organizacional e de gerenciar as relações internas e externas, em benefício dos objetivos da empresa e de seus públicos – acionistas, trabalhadores, consumidores, sociedade, governo". Kunsch (2003) define a comunicação institucional como "um conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas." Além de sua função na disseminação de informações, a comunicação pública desempenha um papel crucial na mediação de conflitos, na gestão de crises e na construção de uma imagem positiva das instituições públicas. Em última instância, ela é fundamental para o processo de uma sociedade informada, participativa e democrática. Duarte (2012) destaca que "a comunicação pública considera todos os agentes sociais, conferindo a cada um peso específico. Jornalista, legislador, cidadão: na prática, seus papéis e responsabilidades diferem na sociedade. O desafio do profissional é informar a múltiplos públicos sem perder a força e o foco".

Rego (1986) complementa essa perspectiva ao afirmar que a comunicação institucional busca conquistar a simpatia, a credibilidade e a confiança dos públicos de interesse, utilizando estratégias de relações públicas que enfatizam a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização. A comunicação, portanto, deve ser vista como uma ferramenta estratégica no gerenciamento de crises e na promoção da transparência e da confiança nas instituições públicas. Em períodos de crise, torna-se indispensável e de grande importância a assessoria de comunicação institucional. Para Ian Mitroff Apud Forni (2017), autor de *Managing crises before they happen*<sup>6</sup> (2001), existe uma definição direta: "uma crise é um evento que afeta ou tem potencial de afetar uma organização inteira". Mas admite que, apesar que nem todas as crises serem previstas, todas podem ser administradas nos limites do humanamente possível. Segundo Mitroff, "lamentavelmente, não é possível dar uma definição geral e precisa de crise, assim

---

<sup>6</sup> Livro sem tradução para o português.

---

como não é possível prever com certeza absoluta, como uma crise vai ocorrer, quando ocorrerá e por quê (Mitroff, 2001). Também podemos entender crise como uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação ou de um governo. Para Forni (2017) “Além disso, criam um clima de insegurança, despertando o apetite da mídia e a pressão dos concorrentes ou dos adversários políticos. Em essência, crises não são acontecimentos simples e fáceis de lidar”.

O Manual de Gestão de Crises do Instituto Federal de Santa Catarina, ao mencionar Rosa (2003), afirma que existem, pelo menos, dez tipos de crises que podem impactar uma organização ou um líder. Esses tipos incluem crises de origem criminosa, de natureza econômica, relacionadas à informação, desastres industriais, desastres naturais, falhas em equipamentos e construções, crises de natureza legal, de relações humanas, de risco de vida e crises regulatórias. Por sua vez, Gomes (2012) lista alguns dos principais fatores causadores de crises, como desastres industriais, desastres naturais, falhas em equipamentos ou construções, crises ligadas à divulgação de informações, denúncias que afetam reputações, além de problemas de relações humanas, de natureza legal, criminal e econômica. As instituições podem enfrentar uma variedade de crises, como aponta Mitroff (2001, p. 60) Apud Forni (2017),

Admite que, se comparadas com desastres naturais, sobre os quais temos pouco ou nenhum controle, a maioria das crises resulta de causas provocadas pelo homem pela ação imprópria, por erros, inação ou desleixo das pessoas, dos empregados ou dos executivos. Esses erros provocam acidentes, destruição, morte, prejuízos incalculáveis. Como as falhas humanas poderiam ser previstas, exatamente por esse motivo, o público se sente escandalizado nessas crises. Não raro, além dos danos à sociedade e dos estragos à reputação, comprometem o futuro. (FORNI, 2017)

Com o crescimento das mídias sociais, as crises podem se espalhar em questão de segundos. Muitas vezes, assim que um comentário ou uma foto são postados, eles são rapidamente compartilhados, ampliando significativamente a divulgação de uma situação e sua repercussão subsequente. Nenhuma instituição, por mais estável ou admirada que seja, está imune a crises. Esse é um princípio fundamental da gestão de crises, as quais podem ser definidas como situações com potencial para causar danos à reputação das organizações perante seus públicos estratégicos. Com o advento do jornalismo online e o potencial de blogs, redes sociais, celulares e câmeras de vídeo, a divulgação de notícias deixou de ser uma exclusividade dos meios de comunicação tradicionais. Qualquer pessoa pode ser produtora de conteúdo. Se uma organização não

---

agir rapidamente, a versão que passa a circular nos primeiros momentos da crise é a desses pseudojornalistas<sup>7</sup>. “Pela proximidade do fato, a opinião pública acaba dando muita credibilidade à notícia”, afirma Forni (2017).

A primeira consequência das crises, especialmente quando mal administradas, é uma intensa exposição negativa na imprensa. A mídia não apenas tem o direito, mas também a responsabilidade de cobrir esse tipo de acontecimento. Caso a organização não forneça uma explicação imediata, clara e convincente, a exposição negativa e desgastante tende a se intensificar. Quando não há uma resposta imediata à crise, a mídia ou a opinião pública não aguardam por esclarecimentos; elas passam a apresentar suas próprias versões dos fatos, que, muito provavelmente, não serão favoráveis aos envolvidos na crise.

Com planejamento e coordenação adequados, é possível enfrentar de forma eficiente os momentos de crise institucional, independentemente de sua dimensão. A comunicação com os públicos estratégicos desempenha um papel central na gestão de crises, pois é por meio dela que a organização se posiciona e oferece explicações sobre os eventos ocorridos. Segundo Forni (2017), “Outro efeito perverso, além de atrapalhar a boa gestão, principalmente quando a crise atinge governos ou empresas públicas, é a exploração política. Há disputas internas por espaços e pressão da oposição”. As organizações devem estar atentas e construir um plano estratégico, que tem como desafio definir a forma como a organização irá se comportar em cada situação de crise, quais ações deverão ser adotadas preliminarmente, quem deverá ser acionado e quais serão as responsabilidades de cada envolvido (Rosa, 2003). É importante lembrar que a formulação do plano de crise não é uma atribuição exclusiva da área de comunicação da empresa, mas um trabalho coletivo, sempre supervisionado pelo comitê de crise ou pela equipe encarregada de montar uma estratégia de prevenção. Cada organização pode adaptar esse roteiro de acordo com suas características específicas, mas é fundamental que esse processo seja realizado de forma consensual. O setor de comunicação não administra a crise sozinho; as crises devem ser gerenciadas pelos principais dirigentes da organização ou por alguém designado por eles para a função. No entanto, a comunicação tornou-se um dos pilares mais importantes no gerenciamento de crises. Quando a comunicação é bem executada em uma situação de crise, ela contribui para

---

<sup>7</sup> Pseudo é um prefixo utilizado na língua portuguesa para indicar um teor falso cujo conteúdo não é real ou verdadeiro. Comumente, pseudo também é empregado como uma gíria, qualificando algo como duvidoso, mentiroso e que é falso.

---

minimizar os prejuízos à imagem e à reputação da organização, como destaca o Manual de Gestão de Crises do Instituto Federal de Santa Catarina.

O setor de comunicação desempenha um papel crucial no gerenciamento de crises, atuando como um elemento estratégico para minimizar danos e proteger a reputação da organização. Sua importância está na capacidade de proporcionar uma resposta eficaz e transparente diante de situações adversas. Além de informar o público e as partes interessadas, o setor de comunicação é essencial para preservar a imagem da organização, transmitindo mensagens claras, coerentes e alinhadas com seus valores. A gestão eficaz da comunicação durante uma crise contribui significativamente para a manutenção da confiança do público, a mitigação de impactos negativos e a eventual recuperação da reputação organizacional.

## **METODOLOGIA**

Este artigo adota uma abordagem de pesquisa qualitativa, utilizando o método de estudo de caso para realizar uma análise detalhada de um evento específico ou grupo, considerando todos os seus aspectos. O foco do estudo é a atuação e desempenho da Assessoria de Comunicação (Asscom) do Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte (Idema) na gestão da crise ambiental ocasionada pelo derramamento de óleo no litoral potiguar em 2019.

A análise de conteúdo foi utilizada como metodologia, entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferências sobre as condições de produção e recepção dessas mensagens (Bardin, 2004). Esta abordagem consiste em um conjunto de ferramentas metodológicas em constante aprimoramento, destinadas a analisar diversas formas de conteúdo, sejam elas verbais ou não-verbais, por meio da aplicação de métodos sistematizados. A pesquisa é definida como um procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é fornecer respostas aos problemas propostos (Gil, 2007). Ela evolui através de um processo que compreende várias etapas, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Ainda de acordo com Bardin (2004):

---

A análise qualitativa que é maleável no seu funcionamento deve ser também maleável na utilização dos seus índices. As manifestações da mesma realidade pela comunicação podem modificar-se rapidamente, particularmente na propaganda ou na psicoterapia, em que as condições da produção, por vezes, se transformam bruscamente. Por outras palavras, os índices são instáveis, e uma resistência por parte do analista à mudança será tanto mais nefasta quanto o procedimento qualitativo fundo a sua interpretação em elementos escassos (2004).

Em se tratando de pesquisa qualitativa, têm-se um reconhecimento ímpar entre as várias possibilidades de se estudar os fatos que abrangem as subjetividades do ser humano e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em sociedade. Nessa perspectiva, a abordagem qualitativa opõe-se a um modelo padrão de pesquisa para todas as ciências, já que cada ciência tem sua especificidade a depender de cada caso a ser estudado, o que pressupõe uma metodologia própria (Goldenberg, 1997). A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que, embora possa ser realizada de diferentes maneiras e interpretada de diversas formas, segue uma sequência sistemática que confere consistência à pesquisa. Para este artigo, foi realizada a observação não participativa no site institucional ([idema.rn.gov.br](http://idema.rn.gov.br)), na aba destinada às informações da crise do óleo. Agiu-se como espectador. Porém, o procedimento teve caráter sistemático, analisando as matérias postadas no site e enviadas para a imprensa, de setembro de 2019 a março de 2020 (considerado o período da crise). Para complementar o estudo, foi aplicado um questionário com perguntas abertas direcionadas à profissional, jornalista e coordenadora da Assessoria de Comunicação do Idema, que atua no órgão desde fevereiro de 2019 até os dias atuais. Para a concretização deste artigo, foi realizado um Estudo de Caso sobre o Gerenciamento de Crise: óleo no Litoral Potiguar utilizando o método da entrevista semiaberta com um roteiro de questões-guias voltadas para a jornalista e assessora de comunicação do Idema que esteve à frente do setor durante o período da crise.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O gerenciamento de crises envolve a definição de ações que a organização tomará para comunicar-se de maneira eficaz com seus principais públicos estratégicos, utilizando todos os canais e formas disponíveis. O objetivo é mitigar os danos potenciais à sua imagem. Esse processo exige planejamento, capacitação e

---

conscientização sobre as atitudes a serem adotadas. A condução eficaz desse processo é determinante para o sucesso ou fracasso na gestão de uma crise.

O Estudo de Caso é um método científico utilizado para compreender fenômenos sociais complexos, sejam eles individuais, organizacionais, sociais ou políticos. A lista de questões da entrevista foi elaborada a partir do problema de pesquisa e busca explorar a amplitude do tema, apresentando cada pergunta de forma aberta para entender a dinâmica da assessoria no cotidiano de gerenciamento de crises.

De acordo com a jornalista e coordenadora da Assessoria de Comunicação do Idema, Dannyelle de Souza Nunes Vasconcelos, em 2019, a equipe era composta por três pessoas: uma assessora e dois jornalistas. A conduta da Assessoria de Comunicação (Asscom) foi fundamental no gerenciamento da crise do óleo, conforme destacado por Vasconcelos (2024): "Fomos os responsáveis por desenvolver estratégias de divulgação de informações diante de uma situação nunca antes registrada no litoral nordestino". Frente à magnitude do incidente, o órgão demonstrou grande preocupação com o grave problema ambiental, que poderia impactar a saúde das pessoas, degradar áreas ambientais sensíveis e comprometer a reputação do Estado do Rio Grande do Norte, cuja economia é fortemente impulsionada pelo turismo.

Então, pautamos aspectos-chave para que a assessoria de comunicação pudesse identificar e antecipar possíveis crises de imagem e desenvolver planos de prevenção. Preparamos os representantes das organizações envolvidas para lidar com a mídia e o público durante crises, garantindo uma comunicação consistente e controlada. Estabelecemos protocolos de resposta e procedimentos claros para lidar com crises, incluindo a designação de porta-vozes, canais de comunicação e ações imediatas. Acompanhamos de perto as notícias e as redes sociais para identificar rapidamente qualquer crise emergente, por exemplo. (Vasconcelos, 2024, on-line).

Na época, o Gabinete de Gestão de Crise (GGI), formado pelo Comando Unificado de Incidentes, reunia-se semanalmente de forma presencial e atuava em tempo integral, por meio virtual, atendendo a chamados, denúncias e apresentando resultados do monitoramento contínuo do incidente com os grupos envolvidos. O trabalho da Asscom foi pautado no âmbito das reuniões do GGI, de forma transparente e com respostas ágeis. Entre as estratégias de comunicação, “a sistematização das informações, criação de campanhas informativas, divulgação de notas técnicas e boletins diários, coletivas de imprensa, monitoramento e gestão de mídias, bem como o estreito relacionamento com a mídia local, nacional e internacional”, Vasconcelos (2024).

De acordo com a jornalista, período foi permeado por adversidades e obstáculos,

Uma experiência desafiadora foi enfrentada, uma vez que lidávamos com a inação do Governo Federal e, principalmente, com a escassez de informações sobre a origem do óleo. Outro grande problema foi a ausência de recursos financeiros e materiais, que precisavam ser adquiridos com urgência. A falta de acionamento do Plano Nacional de Contingência para Incidentes de Poluição por Óleo em Águas sob Jurisdição Nacional (PNC) tornou o cenário ainda mais complexo. Apesar dessas adversidades, a Assessoria de Comunicação desenvolveu um trabalho significativo ao disseminar informações de maneira assertiva para a população e para os meios de comunicação. "Na época, lembro-me de que, em um único dia, atendemos toda a imprensa local, os principais jornais impressos e portais do Brasil, além de agências de notícias internacionais, como a Reuters e a Agence France-Presse (AFP)" (Vasconcelos, 2024, *on-line*).

A gestão e o gerenciamento são processos essenciais utilizados pelos gestores para agir de forma preventiva e reativa durante uma crise. Dado que a crise é um momento instável para a organização, com o potencial de ameaçar sua sobrevivência financeira e reputação, é crucial desenvolver estratégias eficazes para enfrentar essas situações. Entre as dificuldades iniciais enfrentadas pela equipe de comunicação estava a formatação das informações, que eram de responsabilidade do Governo Federal. No entanto, com a integração dos entes públicos sob a coordenação do Idema e da Defesa Civil Estadual, "foi possível estruturar e sistematizar as ações. Tínhamos um horário para divulgar os boletins, com os registros feitos pelos municípios costeiros, por meio da rede de coordenadorias de Defesas Civas Municipais" (Vasconcelos, 2024).

Figura 03



Print do site do Idema (2020)

Entre os protocolos implementados pela Asscom, destacou-se a escolha do canal oficial de comunicação, o site institucional ([idema.rn.gov.br](http://idema.rn.gov.br)) como demonstra a figura 03, “A prioridade foi definir um único canal oficial para centralizar e unir as informações a respeito dos registros dos incidentes no litoral potiguar,” Vasconcelos

(2024). Na plataforma foi criada uma área específica para alimentar as informações com boletins, imagens, material didático, notas técnicas, relatórios e releases jornalísticos.

Nosso objetivo era assegurar que as mensagens fossem consistentes e transmitidas em todos os canais de comunicação para evitar confusões e contradições. Em resumo, a assessoria de comunicação foi proativa na gestão da informação e imagem dos entes públicos diante de uma situação bem adversa. Atingimos o esperado e foi uma das mais importantes experiências profissionais que vivi”. (Vasconcelos, 2024, *on-line*).

Então, a comunicação pública deve ser compreendida com sentido mais amplo do que dar informação. Deve incluir a possibilidade de o cidadão ter pleno conhecimento da informação que lhe diz respeito, inclusive aquela que não busca por não saber que existe, a possibilidade de expressar suas posições com expectativa de que será considerada. A viabilidade da comunicação exige informação, mas também credibilidade dos interlocutores, meio e instrumentos adequados, valorização do conhecimento dos sujeitos, facilidade de acesso e uma pedagogia voltada para quem possui mais dificuldades. (Duarte, 2012, p. 64).

Depois da aplicação do questionário de análise do material divulgado do site do Idema, concluímos que foram publicadas no portal institucional e enviadas para a imprensa vinte e cinco matérias (releases), no período de setembro de 2019 a janeiro de 2020. Foi criada no site institucional ([idema.rn.gov.br](http://idema.rn.gov.br)) uma página para divulgação de todo material produzido durante a crise. Intitulado “Óleo nas praias” o espaço continha informações e documentos produzidos como o Relatório Final - Atividades do COEMORN/GGI durante o desastre do óleo; Relatório Informações Técnicas - Balneabilidade das praias; Recomendações gerais à saúde quanto ao derramamento de petróleo na costa do Nordeste - SESAP; Plano de Resposta e Mitigação de Desastre; Cronograma de capacitações de voluntários para a limpeza das praias; Boletins Diários do Gabinete de Gestão Integrada (GGI); Relatório Resumido de Monitoramento e quantidade de resíduo coletado pelas prefeituras; Análise das Correntes Marítimas e materiais educativos (spots, cartilhas). O material foi publicado e disponibilizado no site do Idema para a população, imprensa e instituições de forma clara e transparente.

Ser capaz de se comunicar efetivamente é necessário e faz parte vital do trabalho de uma Assessoria de Comunicação. De acordo com o relato da jornalista Vasconcelos, a Asscom do Idema conduziu suas atividades de forma integrada com o Grupo de Gestão Integrada (GGI), a imprensa, e outras instituições municipais, estaduais e

---

federais, com o objetivo de assegurar uma comunicação efetiva e fluida, respeitando suas competências, limites de equipe e alcance. “A comunicação em crises é desafiadora, exigindo confiança e credibilidade como pilares fundamentais. Durante a crise de 2019, a Asscom focou em manter uma comunicação rápida, clara e consistente, buscando atender às preocupações do público interno e externo”.

Diante dos grandes desastres, as crises frequentemente levam o poder público a desenvolver mecanismos de mitigação, como a criação de legislação reguladora, comissões, fundos econômicos e outras medidas. No contexto dos desastres envolvendo derramamentos de óleo e situações semelhantes, o Brasil há muito tempo estabeleceu um sistema de mitigação, com legislação específica, alocamento de recursos para fundos econômicos, criação de comissões e definição de cadeias hierárquicas a serem seguidas em caso de danos ambientais.

Entretanto, apesar desse sistema, em julho de 2019 ocorreu um inédito desastre ambiental de vazamento de óleo, de proporções continentais, que cerca de dois meses depois chegou ao litoral brasileiro, irrompendo na chamada “crise do óleo”. Embora com toda estrutura de competências e modelo de Plano Nacional de Contingência referenciado, a União Federal foi surpreendida e atordoada pelos fatos ocorridos, retardando a execução efetiva de um plano de contingência diligente. Em face dos danos ambientais que necessitavam de rápidas medidas de resposta e mitigação, as unidades federativas se organizaram dentro de suas estruturas, criando mecanismos que, aglutinando entidades Federais, Estaduais, Municipais e organizações da sociedade, realizassem ações efetivas de contenção dos impactos dessa crise dentro das suas possibilidades, competências e limitações de recursos.

Dentre as ações tomadas durante o evento, destacam-se a elaboração do Plano de Comunicação e do Plano de Chamada, além dos Boletins do GGI sobre a evolução do desastre, com frequência proporcional ao agravamento da situação. Como estratégias específicas, os órgãos constituíram equipes internas compostas por técnicos multidisciplinares, que atuaram como agentes mediadores, coordenando respostas rápidas e efetivas às demandas estabelecidas pelo Plano de Resposta e Mitigação ao Desastre. Várias equipes de técnicos do Idema, em parceria com os outros órgãos do Comando, foram responsáveis por realizar as ações de forma descentralizada, coletando informações de vários setores e órgãos de forma ágil e atuando em ações diagnósticas e de educação ambiental durante as operações relacionadas ao óleo.

---

A experiência reforça a necessidade de planejamento, capacitação e desenvolvimento de estratégias para enfrentar crises. A escolha do site institucional ([idema.rn.gov.br](http://idema.rn.gov.br)) como canal oficial de comunicação foi crucial para centralizar e unificar as informações sobre os incidentes. A página específica criada no site para divulgação do material produzido durante a crise demonstrou a importância de uma comunicação clara e acessível. A jornalista resume a sua experiência como um fato marcante na carreira, “Em síntese, a Asscom, em cooperação com o GGI e outras instituições, gerenciou a crise de forma eficaz, evidenciando a relevância de uma comunicação ágil, clara e consistente para a manutenção da confiança e credibilidade junto ao público”. O desastre ambiental marcou o estado e serviu como um aprendizado significativo para a gestão de crises futuras.

## CONCLUSÕES

Este estudo evidenciou a importância do gerenciamento eficaz de crises institucionais em órgãos públicos, com destaque para a "Crise do Óleo" que impactou o litoral do Rio Grande do Norte em 2019. A análise demonstrou que, diante de eventos imprevistos, uma comunicação pública ágil e clara é fundamental para minimizar danos à imagem das instituições envolvidas. A atuação da Assessoria de Comunicação (Asscom) do Idema foi central nesse processo, ao coordenar campanhas educativas, boletins diários e a gestão de mídias sociais. A centralização das informações no site institucional e o papel do Gabinete de Gestão de Crise (GGI) foram cruciais para garantir consistência e confiança nas mensagens transmitidas.

A pesquisa concluiu que o sucesso na gestão de crises em órgãos públicos depende de um planejamento estratégico estruturado, uma coordenação eficaz entre os atores envolvidos e uma comunicação proativa. A experiência do Idema em 2019 destacou a relevância de uma abordagem comunicacional clara e acessível, com o objetivo de informar e engajar a população, além de garantir a transparência necessária para fortalecer a confiança pública. Dessa forma, crises institucionais podem ser atenuadas por meio de ações coordenadas e comunicações bem planejadas, fundamentais para a preservação da reputação das instituições.

## REFERÊNCIAS:

---

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Escândalo do leite adulterado - O plano de gerenciamento de crises como estratégia para manutenção da marca. <https://portalintercom.org.br/anais/sul2017/resumos/R55-1626-1.pdf>. Acesso em: 25 de jan. de 2024.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997. LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. Rio de Janeiro: E.P.U, 2018.

JÁCOME, Igor. **Um ano após manchas de óleo chegarem ao litoral, RN não tem diagnóstico sobre impacto ambiental**. G1 RN, 2020. <https://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2020/09/07/um-ano-apos-manchas-de-oleo-chegarem-ao-litoral-rn-nao-tem-diagnostico-sobre-impacto-ambiental.ghtml>. Acesso em: 17 de jan. de 2024.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia: Estudo de caso**. 5 ed. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2011.

**Manual de Gestão de Crises do Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC**. [https://www.ifsc.edu.br/documents/30669/2173124/IFSC\\_manual\\_gestao\\_de\\_crisis.pdf/51cd5045-fe0f-461c-845a-96a90c53f2a0](https://www.ifsc.edu.br/documents/30669/2173124/IFSC_manual_gestao_de_crisis.pdf/51cd5045-fe0f-461c-845a-96a90c53f2a0). Acesso em: 20 de fev. De 2024.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**. 1. Ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009. (Coleção cibercultura).

SOUSA, José Raul de. **Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer**. <file:///C:/Users/05126334441/Downloads/31559-Texto%20do%20artigo-134370-1-10-20210128.pdf>. Acesso em: 20 de fev. de 2024.

Relatório final - **Atividades do COEMORN/GGI durante desastre do óleo no RN**. [www.adcon.rn.gov.br/ACERVO/idema/DOC/DOC00000000237612.PDF](http://www.adcon.rn.gov.br/ACERVO/idema/DOC/DOC00000000237612.PDF). Acesso em: 02 de dez. de 2023.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. São Paulo: Geração Editorial, 2003.