

---

**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 discute a importância do planejamento e gerenciamento de crises em órgãos públicos, utilizando como exemplo o maior desastre de vazamento de óleo no país, que ocorreu em 2019 e afetou o litoral do Rio Grande do Norte. O estudo analisa o caso da Assessoria de Comunicação do Idema durante a crise, oferecendo fundamentos para aprimorar as técnicas de resposta e gestão de crises. Considerando a complexidade das variáveis ambientais e a importância do cumprimento das responsabilidades administrativas e a transparência das informações, a análise identifica a importância do planejamento para o desenvolvimento de políticas mais eficazes no enfrentamento de crises institucionais.

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

**INTRODUÇÃO**

O gerenciamento de crises deve ser visto como uma ação de comunicação institucional voltada para a prevenção, controle e acompanhamento de situações adversas, sendo essencial investir em planejamento (Forni, 2017). É necessário estudar a organização e desenvolver estratégias capazes de protegê-la em circunstâncias desfavoráveis, tanto em relação aos seus serviços quanto à sua imagem institucional.

O setor de comunicação de uma instituição desempenha um papel crucial, tanto no relacionamento com o público interno quanto na interação com a sociedade, especialmente em instituições públicas. Em períodos de crise, essa importância se torna ainda mais evidente. Este estudo aborda a importância do gerenciamento eficaz de crises institucionais em órgãos públicos, focando na 'Crise do Óleo' que afetou o litoral

---

<sup>1</sup>Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho, Comunicação Organizacional, evento integrante da programação do 24º Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, realizado de 8 a 10 de maio de 2024.

<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.

---

do Rio Grande do Norte, em 2019. O artigo analisa as ações da Assessoria de Comunicação (Asscom) do Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte – Idema, uma autarquia do Governo do RN, no maior desastre de vazamento de óleo no país. Pelo menos 43 localidades<sup>5</sup>, distribuídas em 14 municípios da costa potiguar, foram afetadas. Ao todo, 130 municípios brasileiros foram atingidos durante o período, destacando as ações e estratégias utilizadas pela Asscom.

O artigo visa explorar estratégias e boas práticas no gerenciamento de crises institucionais, enfatizando a importância de respostas rápidas, transparentes e eficazes para minimizar danos à imagem e funcionalidade dessas entidades. A análise de casos reais e teorias pertinentes busca oferecer fundamentos para melhorar a organização e capacidade de resposta diante de situações adversas, contribuindo para o fortalecimento de instituições sólidas e confiáveis. O estudo também justifica a necessidade urgente de um gerenciamento eficiente de crises, especialmente diante da complexidade das variáveis ambientais, que ampliam a gravidade e o impacto desses episódios.

Ao desencadear uma situação de crise que exigiu gestão imediata, as manchas de óleo não apenas denotaram um crime ambiental, mas, também, exerceram efeitos adversos sobre a biodiversidade marinha e o ecossistema costeiro. Afetaram negativamente diversas cadeias produtivas e econômicas, como a pesca e o turismo, além de impactar a saúde da população. Esse conjunto de eventos culminou em um significativo impacto socioambiental.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A comunicação institucional é essencialmente fundamentada em um diálogo coeso e transparente com o público-alvo. Dentro desse espectro, a comunicação governamental se destaca como uma vertente crucial, caracterizada como comunicação pública. Seu papel abrange a construção da agenda pública, o estímulo à prestação de contas, a promoção do engajamento da população nas políticas adotadas e o reconhecimento das ações implementadas nos âmbitos político, econômico e social. Em última análise, a comunicação governamental impulsiona o debate público, estabelecendo uma base sólida para a interação entre o governo e os cidadãos (Duarte, 2012). Para o autor, a comunicação pública deve considerar todos os agentes sociais e

---

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.adcon.rn.gov.br/ACERVO/idema/DOC/DOC00000000237612.PDF>. Acesso em: 02 de dez. De 2023.

---

informar múltiplos públicos sem perder o foco. Rego (1986) acrescenta que, a comunicação institucional visa conquistar a simpatia, credibilidade e confiança dos públicos de interesse, enfatizando a missão, visão, valores e filosofia da organização. Durante crises, a Assessoria de Comunicação Institucional torna-se indispensável. Mitroff (2001) define uma crise como um evento que afeta ou tem potencial de afetar uma organização inteira, destacando que, apesar de não ser possível prever todas as crises, é possível administrá-las. Crises são rupturas na normalidade da organização, ameaçando o negócio, a reputação e o futuro, criando insegurança e atraindo a atenção da mídia e adversários políticos.

A gestão de crises exige um planejamento adequado e coordenação de ações para enfrentar os desafios de maneira eficiente. A comunicação com os públicos estratégicos é vital, pois é por meio dela que a organização se posiciona e fornece explicações. Forni (2017) ressalta a necessidade de um plano estratégico que defina comportamentos e ações em situações de crise, supervisionado por um comitê de crise, garantindo um trabalho consensual e eficaz.

## **METODOLOGIA**

Este artigo foi elaborado utilizando o método de pesquisa qualitativa tradicional, com foco em estudo de caso, por se referir a um exame aprofundado de um determinado caso ou grupo humano em todos os seus aspectos. O estudo foi direcionado à Assessoria de Comunicação do Idema, que lidou com o gerenciamento da crise do óleo no litoral potiguar.

A análise de conteúdo, uma técnica de pesquisa que pode ser realizada e interpretada de diversas formas, foi aplicada de maneira sistemática para conferir consistência à pesquisa (Bardin, 2004). A metodologia da observação foi realizada no site institucional ([idema.rn.gov.br](http://idema.rn.gov.br)), especificamente na seção dedicada às informações sobre a crise do óleo. Este procedimento foi sistemático, analisando matérias postadas no site e enviadas para a imprensa entre setembro de 2019 e março de 2020, o período considerado como o da crise.

Para complementar o estudo de caso do gerenciamento da crise do óleo no litoral potiguar, aplicou-se um questionário com perguntas abertas direcionado à jornalista e coordenadora da Assessoria de Comunicação do Idema, que atua no órgão desde fevereiro de 2019. Foram utilizadas a metodologia da entrevista semiaberta com um

---

roteiro de questões-guias voltadas para a jornalista. A análise refere-se à visão da assessora de comunicação do Idema, que esteve à frente do setor durante o período da crise.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa revelou que a Asscom, composta por uma equipe de três pessoas, desempenhou um papel crucial no gerenciamento da crise, desenvolvendo estratégias de divulgação de informações diante de uma situação sem precedentes no litoral nordestino. A atuação da assessoria foi pautada em reuniões do Gabinete de Gestão de Crise (GGI), que funcionava de maneira presencial e virtual, apresentando resultados do monitoramento contínuo do incidente. Entre as estratégias de comunicação implementadas destacaram-se a sistematização de informações, a criação de campanhas educativas e a gestão de mídias sociais.

Durante a crise do óleo, em 2019, a Assessoria de Comunicação (Asscom) do Idema desempenhou um papel vital na disseminação de informações oficiais e na coordenação de esforços entre diversos *stakeholders*. A equipe, apesar de reduzida, conseguiu implementar estratégias de comunicação que incluíram a criação de campanhas educativas, a divulgação de boletins diários e a gestão eficiente das mídias sociais. A proatividade da Asscom em lidar com a mídia local e internacional, mesmo com a escassez de recursos e a falta de informações claras do Governo Federal, foi crucial para mitigar os impactos negativos da crise.

A resposta à crise foi estruturada através do Gabinete de Gestão de Crise (GGI), que se reunia regularmente para monitorar e responder aos incidentes. A escolha de um canal oficial de comunicação, o site institucional do Idema, centralizou as informações e garantiu a consistência das mensagens divulgadas. Este canal foi essencial para fornecer atualizações constantes e detalhadas sobre a situação, aumentando a transparência e a confiança do público.

O estudo mostrou que a comunicação institucional deve ser proativa e transparente, sendo fundamental para conter danos à imagem da organização. A Asscom do Idema conseguiu estabelecer uma comunicação eficaz e fluida com o público interno e externo, mesmo diante das adversidades, como a falta de ação do Governo Federal e a escassez de recursos.

---

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.

Em resumo, a Asscom do Idema, em colaboração com o GGI e outras instituições, conseguiu gerenciar a crise de forma eficiente, demonstrando a importância de uma comunicação rápida, clara e consistente para manter a confiança e credibilidade junto ao público. A experiência de 2019 marcou o estado e serviu como um aprendizado significativo para a gestão de crises futuras.

## **CONCLUSÃO**

Percebemos que o gerenciamento de crise é um processo essencial que exige uma abordagem metódica e abrangente para garantir a integridade e a reputação de uma organização. Através do Estudo de Caso sobre o Gerenciamento de Crise no Litoral Potiguar, evidenciou-se que o sucesso nesta área depende de um planejamento estratégico, capacitação contínua e uma comunicação clara.

A experiência enfrentada pela Asscom do Idema destaca a importância de uma comunicação pública bem estruturada, que vai além de simplesmente informar. Inclui a necessidade de fornecer acesso fácil e claro às informações relevantes para a população, assegurando que todos os cidadãos possam compreender e interagir com os dados divulgados. A credibilidade dos interlocutores, a adequação dos meios e instrumentos utilizados, além da valorização do conhecimento dos sujeitos envolvidos são fundamentais para uma comunicação eficaz.

Em resumo, o gerenciamento de crise eficiente depende de uma combinação de planejamento estratégico, execução ágil e comunicação forte. A atuação da Asscom do Idema durante a crise serve como um exemplo de como a coordenação estruturada e a comunicação transparente podem ajudar a mitigar os impactos de uma crise e preservar a reputação de uma organização.

## **REFERÊNCIAS**

---

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.

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

BARROS, Antonio. DUARTE, Jorge. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

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

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.

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.

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

Relatório final - Atividades do COEMORN/GGI durante desastre do óleo no RN. <http://www.adcon.rn.gov.br/ACERVO/idema/DOC/DOC000000000237612.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.

Um ano após manchas de óleo chegarem ao litoral, RN não tem diagnóstico sobre impacto ambiental. <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.