

## Gerenciamento de Crise: Óleo no Litoral Potigua<sup>1</sup>

Fabiano José Morais da SILVA<sup>2</sup>  
Celly Sayonara Soares MAIA<sup>3</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 aborda a importância do gerenciamento de crises institucionais em órgãos públicos, exemplificado pela 'Crise do Óleo' no litoral do Rio Grande do Norte em 2019. Destaca-se a relevância da comunicação institucional para promover o diálogo e a transparência com o público. O estudo analisa o caso da Assessoria de Comunicação do Idema durante a crise, oferecendo *insights* para aprimorar práticas de resposta e gestão de crises. O artigo visa contribuir para o desenvolvimento de políticas mais eficazes no enfrentamento de crises institucionais, considerando a complexidade das variáveis ambientais e a importância do cumprimento das funções administrativas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Pública; Gerenciamento; Crise; Meio Ambiente.

### INTRODUÇÃO

Este estudo aborda a importância do gerenciamento eficaz de crises institucionais em órgãos públicos, com foco no ocorrido durante a 'Crise do Óleo' que afetou o litoral do Rio Grande do Norte em 2019. O artigo analisa como a Assessoria de Comunicação do Idema agiu durante a crise, evidenciando as estratégias utilizadas. Busca-se, assim, oferecer contribuições para o desenvolvimento de práticas e políticas mais eficazes no enfrentamento de crises institucionais.

Apesar de imprevistas, crises podem ser mitigadas com estratégias ágeis e transparentes para minimizar danos à imagem das entidades. A comunicação institucional desempenha papel crucial, sendo essencial estabelecer diálogo claro com o público. A comunicação pública promove o engajamento da população em políticas públicas e estimula o debate. O gerenciamento adequado de crises requer avaliação de riscos, elaboração de planos de contingência e de comunicação e controle efetivo da comunicação interna e externa. No caso da “Crise do Óleo”, instituições estaduais criaram o Comando Unificado de Incidentes para o Enfrentamento das Manchas de

---

<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.

Óleo no Litoral do Rio Grande do Norte (COEMORN), e o Gabinete de Gestão Integrada (GGI) para coordenar respostas e garantir a transparência e acessibilidades das informações.

O estudo visa oferecer insights para aprimorar a capacidade de resposta diante de crises, contribuindo para a construção de instituições sólidas e confiáveis. Destaca-se a importância do cumprimento eficaz das funções administrativas diante de situações complexas, como as provocadas por variáveis ambientais. A “Crise do Óleo” teve impactos significativos na biodiversidade marinha, nas atividades econômicas e na saúde pública, destacando a necessidade de gestão eficaz de crises para preservar o meio ambiente e a imagem da institucional.

## **METODOLOGIA**

Elaborou-se este artigo utilizando o método de pesquisa qualitativa tradicional, estudo de caso, pois refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os aspectos já que o estudo foi dirigido à Assessoria de Comunicação - Asscom do Idema, que lidou com o Gerenciamento de Crise: Óleo no Litoral Potiguar, em 2019.

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 direcionado 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.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O setor ou 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, sua necessidade e importância tornam-se ainda mais evidentes. De maneira abrangente, poderíamos afirmar que cada órgão potencialmente produz informações diariamente que, por serem provenientes de um serviço público, são de interesse coletivo e, portanto, seu destino é o público em geral.

Com um planejamento e coordenação adequados de ações, 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.

A instituição deve lembrar também que a formulação do plano de crise não é atribuição da área de comunicação da empresa, mas um trabalho coletivo, sempre supervisionado pelo comitê de crise ou a equipe encarregada de montar uma estratégia de prevenção. Cada organização pode adaptar esse roteiro de acordo com suas características específicas. No entanto, é fundamental que esse processo seja realizado de forma consensual. O setor de comunicação não administra sozinho a crise. 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 feita em uma situação de crise, ela contribui para 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 não apenas informa o público e as partes interessadas, mas também desempenha um papel essencial na preservação da 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.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O gerenciamento de crise envolve a definição de ações que a organização tomará para esclarecer, por meio de todas as formas e canais disponíveis, seus principais públicos estratégicos, visando evitar danos ainda maiores à sua imagem. Requer planejamento, capacitação e conscientização sobre as posturas a serem adotadas. A condução eficaz desse processo será determinante para o sucesso ou fracasso na gestão de uma crise.

O Estudo de Caso é um método científico para a compreensão dos fenômenos sociais complexos, sejam individuais, organizacionais, sociais ou políticos. A lista de questões da entrevista tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta de forma aberta para compreender a dinâmica da assessoria no dia a dia lidando com a gestão de crise.

De acordo com a jornalista e coordenadora da Assessoria de Comunicação do Idema, Danny Nunes, em 2019 a equipe era composta por três pessoas, sendo uma assessora e mais dois jornalistas. A Asscom desempenhou um papel crucial no gerenciamento de crise do Óleo, “fomos os responsáveis por desenvolver estratégias de divulgação de informações diante de uma situação nunca antes registrada no litoral nordestino”, Nunes (2024). Diante da magnitude do incidente, o órgão demonstrou preocupação com o sério problema ambiental que poderia impactar a saúde das pessoas, a degradação de áreas ambientais sensíveis e a reputação do Estado do Rio Grande do Norte, o qual tem como seu maior vetor de desenvolvimento econômico a cadeia do turismo.

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. O trabalho da Asscom era pautado no âmbito das reuniões do GGI, sempre de forma transparente e com respostas ágeis.

A gestão e o gerenciamento são dois processos utilizados pelos gestores para agir antes e durante uma crise. Sendo a crise um momento instável para a organização, que pode colocar em risco sua sobrevivência financeira e reputação, torna-se necessário o desenvolvimento de estratégias para enfrentar essas situações. 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)).

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.

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.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo ressaltou a importância do gerenciamento eficaz de crises institucionais em órgãos públicos, com foco na ‘Crise do Óleo’ que afetou o litoral do Rio Grande do Norte em 2019. Demonstrou-se que crises podem ser mitigadas com estratégias ágeis e transparentes para minimizar danos à imagem das entidades. A comunicação institucional desempenha papel crucial nesse processo, sendo essencial estabelecer um diálogo claro com o público interno e externo. Destacou-se a importância do cumprimento eficaz das funções administrativas diante de situações complexas, como as provocadas por variáveis ambientais e ações do homem.

Com um planejamento e coordenação adequados de ações, torna-se possível enfrentar de forma eficiente os momentos de crise institucional, independentemente de sua dimensão. A comunicação com os públicos estratégicos desempenha um papel central nesse processo, pois é por meio dela que a organização se posiciona e oferece explicações sobre os eventos ocorridos, evitando a disseminação de informações erradas e o aumento da crise.



## 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.

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.