

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO PROCESSO DE GESTÃO DE
CRISES NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO EDM.EP**

Trabalho de investigação a ser submetido de acordo com os requisitos e exigências para
obtenção do grau de licenciatura

de

DÉRCIA ELIANA ANTÓNIO MATERULA

Estudante Nr. 226890

DO CURSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

da

FACULDADE DE GESTÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

da

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA



Supervisor: Lic. Ratmir Flávio Cuna

Maputo, 29 de Maio de 2014

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO PROCESSO DE GESTÃO DE
CRISES NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO EDM.EP**

Trabalho de investigação a ser submetido de acordo com os requisitos e exigências para
obtenção do grau de licenciatura

de

DÉRCIA ELIANA ANTÓNIO MATERULA

Estudante Nr. 226890

DO CURSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

da

FACULDADE DE GESTÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

da

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA



Supervisor: Lic. Ratmir Flávio Cuna

Maputo, 29 de Maio de 2014

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Dércia Eliana António Materula, declaro que este trabalho de fim de curso foi exclusivamente realizado por mim. O mesmo é agora submetido de acordo com todos os requisitos e exigências para a obtenção do grau de Licenciatura em Ciências da Comunicação na Universidade Politécnica.

Assinatura _____

Maputo, 29 de Maio de 2014

RESUMO

A ocorrência de crises organizacionais acarreta danos avultados para as organizações e os diversos agentes da sociedade com elas envolvidas. Porém, dada a nova estrutura social a sua incidência torna-se cada vez mais provável, suscitando maior interesse em estudos referentes as crises e a sua gestão. O estudo examina o processo de gestão de crises no cotidiano organizacional, buscando avaliar a inserção e o contributo das relações públicas no processo de gestão de crises. Para o efeito, o estudo apresenta as principais teorias formadas acerca desta temática, utilizando a metodologia de estudo de caso na EDM.EP para analisar, no contexto prático, a forma como uma empresa se estrutura para gerir a crise.

A metodologia incluiu também uma análise de discurso de artigos publicados acerca da empresa e a crise enfrentada de modo a compreender como a mesma é retratada. Os resultados da pesquisa indicaram que mesmo diante da ausência de um plano de gestão de crises e um comité de gestão de crises formalmente constituído a empresa desenvolveu estratégias diversificadas destinadas aos *stakeholders*, visando alavancar o fluxo informacional e minimizar impactos decorrentes deste processo. Porém, quando correlacionado, a prática na EDM.EP, com a teoria que versa sobre esta matéria verifica-se uma necessidade de se implementar determinadas questões no sentido de tornar este processo de gestão de crise mais estratégico e eficaz para as organizações.

PALAVRAS CHAVES: Organizações, Crises, Gestão de Crises, Relações Públicas

ABSTRACT

The occurrence of organizational crises causes extensive damage to organizations and the various actors of society involved with them. However, given the new social structure their impact becomes increasingly likely, posing greater interest in studies related to crises and their management. This study examines the process of crisis management in the organizational quotidian, seeking to evaluate the integration and the contribution of public relations in the crisis management process. For this purpose, the study presents the main theories formed concerning this thematic, utilizing the case study methodology to analyze the EDM.EP in the practical context, to analyze how a company structures itself to manage a crisis.

The methodology also included a discourse analysis of articles published regarding the company and the crisis faced in order to understand how it was portrayed. The survey results indicated that even in the absence of a crisis management plan and a formally established crisis management team the company developed diverse strategies aimed towards its stakeholders, to leverage the information flow and minimize impacts resulting from this process. However, when the practice of EDM.EP is correlated, with the theory that addresses with this thematic it demonstrates the need to implement certain issues in this management process to make it more strategic and effective for organizations.

KEYWORDS: Organizations, Crisis, Crisis Management, Public Relations

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Ferosa Ibrahim, ao meu pai, António Fernando Materula (*In Memorium*) e as minhas irmãs Vânia Materula e Naira Materula, que me inspiraram a alcançar coisas milagrosas, que esta tese lembre-vos que os milagres também estão ao vosso alcance.

AGRADECIMENTOS

Uma das alegrias da conclusão é olhar sob a jornada passada e lembrar de todas as pessoas que me ajudaram e apoiaram ao longo desta estrada longa, mas gratificante. Embora apenas o meu nome apareça na capa desta monografia, um grande número de pessoas contribuíram para a sua produção.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelas dificuldades que me fortaleceram, as oportunidades que me inspiraram, os recursos que me capacitaram, e as pessoas ao meu redor que me apoiaram.

Ao meu tutor Dr. Ratmir Cuna, por todo o seu apoio e orientações sábias. Agradeço-lhe por ter despertado em mim o interesse pelas relações públicas. A sua hábil definição de tarefas, durante as aulas, permitiu que eu ganhasse uma nova perspectiva acerca das relações públicas e do campo da comunicação ao ponto de perceber o porquê que a mesma é considerada um dos quatro poderes da sociedade.

Ao Dr. Eulálio Mabuie, pelo conhecimento que me transmitiu acerca da natureza metodológica da análise do discurso.

À todo corpo docente do Curso de Ciências da Comunicação da Universidade Politécnica por terem-me dotado de conhecimentos e habilidades na medida e hora certa, para me tornar uma profissional de comunicação.

Aos colaboradores da empresa Electricidade de Moçambique, pela generosidade com a qual se dispuseram para partilhar os dados referentes ao processo de gestão de crises, tornado a realização deste trabalho possível. Em especial à Dra. Cristiana Cuamba, o Dr. Moisés Mabunda e ao Dr. Flávio Chichango

À minha família. A minha mãe, pela força, coragem, bom humor e determinação com que encara cada adversidade que a vida lhe impõe. A sua habilidade em reverter ameaças em oportunidades motivou a escolha do tema desta monografia. Ao meu pai, que durante todos os anos da sua vida dedicou-se em transmitir-me o conhecimento, e quem perdeu a vida numa manhã em que me levava à escola. Embora tenhamos começado e planeado este percurso juntos, hoje termino-o sem ele. As minhas duas irmãs, por serem as minhas maiores apoiantes. A esperança que nutro para que se orgulhem e se espelhem em mim, serve de inspiração para dar o meu melhor, sempre.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Tipologia de Crises.....	11
Figura 2- Modelo do Processo de Gestão de Crises.....	20
Figura 3- Participação da Mídia no Processo de Comunicação de Crise.....	71
Figura 4- Participação dos Governos Locais no Processo de Comunicação de Crise.....	73
Figura 5- Participação dos Líderes Locais, Municipais e Distritais no Processo de Comunicação de Crise.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –Tabela Comparativa dos Resultados da Análise do Discurso.....	59
-------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS

EDM.EP - Electricidade de Moçambique, Empresa Pública

HCB- Hidroeléctrica de Cahora Bassa

CIP- Centro de Integridade Pública

PCA- Presidente do Conselho Administrativo

Índice

I. APRESENTAÇÃO	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Justificativa	2
1.3 Objectivos.....	3
Objectivo Geral	3
Objectivos Específicos	4
1.4 Definição do Problema de Pesquisa	4
1.5 Hipóteses.....	5
II. AS ORGANIZAÇÕES E AS CRISES NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO.....	6
2.1 As Organizações no Contexto Contemporâneo.....	6
2.2 Crises, aspecto cada vez mais presente na vida das Organizações contemporâneas.....	7
2.3 O Impacto da Crise sob a Imagem, Identidade e Reputação Corporativa	13
2.4 O Processo de Planeamento e Gestão de Crises Organizacionais.....	18
III. AS RELAÇÕES PÚBLICAS E O PROCESSO DE GESTÃO DE CRISES NAS ORGANIZAÇÕES	25
3.1. Finalidade das Relações Públicas	26
3.2 Comunicação de Crise.....	31
IV. METODOLOGIA.....	36
4.1 Desenho da Pesquisa	36
4.2 Tipo de Pesquisa.....	37
4.3 Perfil da Empresa e dos Profissionais Entrevistados	38
4.4 Tratamento	39
4.4.1 Análise de Conteúdo às Entrevistas	39
4.4.2 Análise de Discurso.....	39
4.5 Limitações do Método.....	43

V. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	44
5.1 Corte de Energia no Centro do País: Uma Breve Introdução	44
5.2. ANÁLISE DE DISCURSO AOS JORNAIS.....	45
5.2.1 Retrato do Apagão no Centro do País– a dimensão da crise.....	45
5.2.2 Mecanismos para a Resolução das Danos Causados.....	47
5.2.3 Caracterização dos Principais Intervenientes.....	49
5.2.4 Prejuízos Acarretados	54
5.3 O PROCESSO DE GESTÃO DA CRISE NA EMPRESA EDM.EP.	60
5.3.1 Comité de Gestão de Crises	60
5.3.2 Plano de Gestão de Crises	64
5.3.3 Estratégias de Comunicação delineadas na EDM.EP	69
5.3.4 Públicos Envolvidos	75
VI. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXOS	87

I. APRESENTAÇÃO

1.1 Introdução

A internet encontra-se no epicentro das mudanças e transformações das estruturas sociais que caracterizam a sociedade contemporânea através da transformação da virtualidade em nossa realidade, construindo a sociedade em rede que interliga diversos actores sociais dispersos ao redor do mundo. O rompimento da sociedade contemporânea com o modo tradicional de vivência imprime novos desafios para as organizações, uma vez em que, estas, passam a operar em ambientes sob mudanças e transformações constantes, construídos sob incertezas fabricadas e crises cada vez mais frequentes no quotidiano empresarial.

Neste contexto, no mundo complexo de hoje, todas as facetas da vida são alvos frequentes de grandes rupturas diversificadas, provocando a desestabilização desenfreada na economia e no aumento da imprevisibilidade no que tange ao destino das actividades organizacionais.

Para a compreensão deste fenómeno, faz-se necessário entender as organizações no contexto contemporâneo e como as relações públicas tem contribuído neste contexto para lidar com as ameaças do século XXI. Para o efeito, o trabalho busca a apresentação de conceitos e processos desenvolvidos por autores europeus, norte-americanos e brasileiros referentes ao processo de gestão de crises de modo a compreender a inserção das relações públicas e o seu contributo no processo de gestão de crises nas organizações.

Calcada à discussão teórica das principais teorias desenvolvidas sobre esta temática, o estudo parte de um estudo de caso concreto do processo de gestão de crises da Electricidade de Moçambique (EDM.EP) com o propósito de identificar os esforços incumbidos por esta entidade no processo de gestão de crises.

Ademais, o estudo incorpora uma análise de discurso às peças jornalísticas publicadas no Jornal A Verdade, Jornal Notícias e Jornal O País de modo a compreender a forma como a EDM.EP e a crise nas suas diversas facetas foram representadas por estes órgãos de comunicação.

O estudo está estruturado em cinco capítulos, o presente capítulo aborda os aspectos introdutórios onde é feita a apresentação e descrição do objecto de pesquisa em todas as suas esferas. Os capítulos II e III abordam as principais teorias existentes na área das relações públicas e gestão de crises de modo a conferir maior embasamento à pesquisa. A metodologia utilizada para a realização da pesquisa é descrita no capítulo IV, onde em seguida é feita a apresentação, análise e discussão dos resultados no capítulo V. Por fim, o estudo fornece conclusões no que tange ao papel das relações públicas no processo de gestão de crises, onde é também abordado a aplicabilidade do estudo no contexto prático.

1.2 Justificativa

A globalização trouxe consigo inovações nas esferas tecnológicas, económicas e sociais das empresas contemporâneas, desencadeando a propagação veloz do fluxo de informação e da comunicação na actualidade. Perante este cenário, verifica-se a elevada propensão de exposições negativas de organizações, seus produtos, marcas e representantes inseridas no mercado competitivo, onde a ocorrência de uma crise pode indubitavelmente danificar a reputação da organização e de seus produtos e serviços e até mesmo da própria organização, levando-a falência.

Entender como as organizações gerem estes processos, e , principalmente, sobre como elas se valem dos processos comunicacionais, mais concretamente das relações públicas para minimizarem os impactos aí decorrentes é o principal foco deste trabalho.

Esta pesquisa se justifica por ser um tema contemporâneo e de interesse para actualidade, sendo detentora de importância extrema para os profissionais de comunicação, especificamente para aqueles na área das relações públicas. Ao buscar a resposta referente ao papel das relações públicas no processo de gestão de crises, acredita-se que esta pesquisa efectua uma reflexão teórica-prática que serve para elucidar e trazer repostas para esta área de conhecimento que ainda está em consolidação. Assim, entende-se que responder a pergunta desta pesquisa é contribuir teoricamente, com alternativas ao que percebe-se serem os principais desafios para esta área de conhecimento. Também, acredita-se poder despertar o interesse dos executivos e dos profissionais de comunicação para efectuarem investimentos em pesquisas neste área, tão presente no quotidiano actual porém, que ainda carece de tratamento adequado.

A escolha da EDM.EP, como o eixo pelo qual se conduzirá o estudo de caso foi dado a dimensão da empresa, sendo a mesma uma empresa de grande porte, detentora de um monopólio na área de fornecimento de energia eléctrica. Ademais, a mesma desempenha um papel fundamental para o processo de desenvolvimento em Moçambique, com uma estrutura de comunicação consolidada, factores estes que fornecem subsídios suficientes para constituir uma fonte de pesquisa.

1.3 Objectivos

Objectivo Geral

Investigar e reflectir sobre aspectos teórico-conceituais e práticos das relações públicas no processo de gestão de crises nas organizações

Objectivos Específicos

- Conhecer e analisar aspectos teóricos e conceituais das Relações Públicas no processo de gestão de crises nas organizações;
- Descrever o processo de gestão de crises organizacionais a partir da percepção de profissionais com larga experiência na comunicação da Electricidade de Moçambique;
- Correlacionar os aspectos teóricos e conceituais com os aspectos práticos dos profissionais estudados.

1.4 Definição do Problema de Pesquisa

O impacto das crises sob a organização deteriora a confiança do público em relação à organização, notório nos danos causados à imagem, identidade e reputação corporativa. Mestieri (*apud* Kunsch, 2006) revela que a protecção destes quesitos constitui o núcleo existencial das relações públicas, onde a mesma é frequentemente gerida por intermédio de processos comunicativos.

A ocorrência das crises vem se tornando um aspecto presente e marcante no quotidiano da actividade organizacional das empresas contemporâneas. Diariamente, novas crises surgem fustigando as mais diversas organizações e segmentos da sociedade. A ampliação dos meios de tecnologias de comunicação e de informação, vem colocando as organizações no epicentro da observação crítica do público, factor que põem em causa a imagem e reputação de diversas organizações, uma vez que, as crises são de trato preferencias dos média. O problema desta pesquisa é entender:

Qual o papel das relações públicas no processo de gestão de crises de organizações que as vivenciam de forma significativa?

Assim, a pesquisa busca estudar a implementação de estratégias de relações públicas no processo de gestão de crises organizacionais, a partir de um caso concreto, buscando entender como estas organizações tem se valido das relações públicas para minimizarem danos de imagem, identidade e reputação perante a este cenário de crises.

1.5 Hipóteses

H0- Se o potencial das relações públicas não for reconhecido pela organização, então o seu papel na gestão de crises não será estratégico.

H1- Se as organizações detém estratégias de Relações Públicas bem delineadas então elas encaram com mais facilidade o processo de crise organizacional;

H2- Se as relações públicas forem responsáveis pela gestão de relacionamentos entre a organização e o seu universo de públicos então o seu papel na gestão de crise consistirá na promoção do diálogo.

II. AS ORGANIZAÇÕES E AS CRISES NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO

2.1 As Organizações no Contexto Contemporâneo

Para entender este tema, primeiro, passa por entender o que perpassa o contexto das organizações na contemporaneidade. Aqui pretende-se estudar não as Organizações enquanto objecto, mas o seu contexto e que impactos isso traz para as organizações hoje em dia. Segundo Castells (2000) a era da informação na qual vivemos é caracterizada pela sua dependência nas redes que interligam os diversos actores sociais através das tecnologias de informação e de comunicação, permitindo, deste modo, a descentralização do poder nos processos de tomada de decisão.

No campo económico, a expansão das relações de comércio possibilitou o aumento do avanço da informação para maior número de pessoas através de meios de comunicação mais diversificados, resultando em mudanças profundas no comportamento e posicionamento organizacional. A diluição das barreiras físicas encontra-se no epicentro desta transformação sócio-económica que se configura neste contexto. Assim, as organizações passaram a conviver em ambientes de mercados abertos, caracterizados por culturas diversas. Estes factores, por um lado, tornaram os mercados mais competitivos e complexos. Por outro, tornaram os ambientes cada vez mais instáveis e incertos propiciando a ocorrência de crises, nos mercados, com mais frequência.

Em artigo, publicado em 2000, Castells explica que vivemos em um mundo onde as estruturas sociais se encontram profundamente alteradas. Beck (*apud* Almeida 2007) explica que o auto-risco da modernidade é substituída por uma auto-modificação, ou seja, as sociedades modernas encontram-se sob constantes mudanças. Partindo desta perspectiva

Castells (2000) argumenta que a cultura é construída pelo actor social, onde a mesma é auto construída e auto consumida, apontando para a inexistência da universalidade de denominadores comuns, incidindo em desentendimentos sistemáticos, contribuindo para a instauração de ruídos nos processos comunicativos, instaurando a instabilidade e rupturas nas relações.

Com a nova configuração e possibilidade de comunicação em rede verifica-se uma maior interação entre os grupos e uma necessidade de partilha da informação. Isto desperta na sociedade um senso crítico maior, o que faz com que as organizações tenham que buscar novas formas de se comunicar.

Assim, as organizações vem investindo de forma crescente na sua aproximação relativamente à opinião pública, de modo a criar e consolidar relacionamentos baseados na confiança e credibilidade, uma vez que, na nova dinâmica da sociedade actual uma organização é apenas bem sucedida quando as suas actividades recebem aprovação e apoio público, factores que se tornam cada vez mais frequentes no advento das crises organizacionais.

2.2 Crises, aspecto cada vez mais presente na vida das Organizações contemporâneas

Conforme descrito inicialmente, o actual contexto em que as organizações actuam torna-se cada vez mais propenso as crises, muito por conta de um mercado cada vez mais complexo e globalizado. As crises são comumente identificadas como sendo eventos de “baixa probabilidade e alto impacto” (Laws *apud* Seeger, Sellnow e Ulmer, 2003:8), reduzindo cada vez mais a capacidade de previsão de uma organização. De acordo com Griese (2003: 1) o termo crise é empregue excessivamente para descrever “aborrecimentos rotineiros (...) Eles podem ser mais apropriadamente chamados de problemas, situações, ou

talvez até mesmo desafios”. Neste contexto, a definição do termo crise, permite distingui-los dos demais acontecimentos.

“Para que exista uma crise, é preciso que haja essas três características: os administradores devem reconhecer a ameaça (ou risco) e acreditar que ela possa impedir (retardar ou obstruir) as metas prioritárias da organização, devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem nenhuma ação e devem ser pegos de surpresa. Essas três características da crise refletem estas descrições: subitaneidade, incerteza e falta de tempo”. (Hermann *apud* Oliveira, 2007:165)

A presença de todas as três características não é imperativo para configurar uma situação de crise; porém, a presença de uma ameaça séria e credível é um elemento característico de todas as crises (Seeger, Sellnow e Ulmer 2003: 8). Moura (1995:19) aponta que a palavra crise é derivada do grego *krises*, *krinen* cujo significado é separação, julgamento, momento decisivo. A análise epistemológica transparece o sentido de urgência e ameaça da crise devido a sua ligação intrínseca com a destruição comumente em escala monumental, que traz consigo o risco e o prejuízo, propiciando perdas de proporção equitativamente monumentais (Seeger, Sellnow e Ulmer 2003: 4). O Institute for Crisis Management ¹, define a crise como

“(…) uma ruptura empresarial significativa que estimula grande cobertura da mídia. O resultado do exame minucioso feito pelo público afetará as operações normais da organização, podendo ter um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios” (Institute for Crisis Management *apud* Oliveira, 1999:5).

Esta conceituação evidencia que as crises influenciam negativamente a organização, agravada pela participação dos *stakeholders* na magnificação da crise, colocando-a no epicentro da observação crítica do público o que ameaça a rotina organizacional com consequências em várias áreas de operação das organizações. Para Rosa (*apud* Pessoni, 2010) a crise afecta severamente a credibilidade, confiabilidade e a reputação que constituem o

¹Fundada em 1990 é uma empresa de consultoria em comunicação de crise baseada na pesquisa que desenvolve estratégias de comunicação de crise e planos para a gestão dos impactos financeiros da crise

património mais importante para qualquer entidade que mantém contacto estreito com o público. O autor acrescenta que na verdade “O que se vende todos os dias, no mundo inteiro, é confiança. E quando a confiança que os outros depositam em nós deixa de existir, há uma sentença de morte profissional ou empresarial” (Rosa *apud* Pessoni, 2010:2). Desta forma, Rosa (2007) deixa transparecer que a ocorrência das crises, afecta a sobrevivência da organização.

Neves (*apud* Thum, 2011) interpreta o conflito como sendo uma das várias formas de manifestação da crise, visão oposta ao do Pauchant e Mitroff (*apud* Seeger, Sellnow e Ulmer 2003) que distinguem a crise do conflito. Os autores salientam que o conflito envolve perturbações das estruturas simbólicas, enquanto que a crise afecta fisicamente o sistema como um todo, ameaçando os seus pressupostos, o seu núcleo existencial. As diferenças entre ambos os conceitos encontram-se na amplitude e magnitude do seu impacto, onde o conflito tem impactos parciais, a crise tem impacto mais abrangente ameaçando a existência da organização.

Para Hillyard (2000) um ambiente em crise é aquele que desafia a normalidade e a ordem dos sistemas naturais e humanos, caracterizado pela ausência da estabilidade, previsibilidade e familiaridade. Viana (*apud* Oliveira, 2007:168) acrescenta que a ausência da familiaridade deve-se a “desatenção para problemas quotidianos, que vão se adensando se adensando até tornarem os motores de uma viagem rumo ao desconhecido”. Neves (*apud* Thum, 2011) solidifica o papel das organizações na ocorrência das crises, ressaltando que a ocorrência da crise de imagem é o resultado da execução ou não de uma acção que é da responsabilidade de uma dada organização cujo impacto configura-a como sendo um erro, que frequentemente atrai cobertura mediática negativa.

Hillyard (2000), Viana (*apud* Oliveira, 2007) e Neves (*apud* Thum, 2011) defendem que o rumo dos acontecimentos desencadeados por uma crise são incontrolláveis, porém uma organização pode ser responsável pela ocorrência de uma crise devido a sua falta de observação e atenção crítica aos acontecimentos do quotidiano, permitindo que os mesmos assumam proporções maiores, até gerar uma crise. Estas conceituações implicam que as organizações tem a potencialidade de controlar a incidência ou não de uma crise através das suas acções, porém, uma vez instaurada a crise, o controle da organização é severamente reduzido. Hillyard (2000) acrescenta que, a complexidade das interacções humanas são responsáveis pela ocorrência das crises, Seeger, Sellnow e Ulmer (2003) colaboram com esta perspectiva ao afirmarem que, a crise é edêmica a complexidade.

As organizações tendem a categorizar indivíduos de interesse em grupos com base nas semelhanças que os mesmos partilham. Porém, a homogeneidade dos indivíduos vem se diluindo cada vez mais, sendo assim, os integrantes destes grupos estão cada vez mais heterogénos, contribuindo para a instauração da complexidade nos relacionamentos e interacções das organizações com o público.

A ampliação da democracia encontra-se na raiz das crises empresariais com a opinião pública, sendo que, a mesma desencadeia a livre manifestação das opiniões, e a conquista de novos direitos que contribuem para o surgimento de novas demandas sociais (Neves *apud* Silveira 2010).

A complexidade instaurada no macro-ambiente onde uma organização opera impõe complexidades maiores, reduzindo a previsibilidade do futuro concernente as suas operações. Neste contexto, Hillyard (2000:1) alerta-nos que, devido aos novos sistemas de pensamento, as crises não podem ser mais encaradas como fenómenos bizarros e inesperados, é necessário que haja uma reformulação à sua abordagem, a mesma deverá ser encarada como um aspecto

presente na realidade tendo em conta que a crise é uma situação única, originária da culminação de muitos acontecimentos específicos.

Ainda neste contexto, Seeger, Sellnow e Ulmer (2003) afirmam que a crise é responsável pela instauração de elevados níveis de incerteza e ameaça percebida aos objectivos prioritários de uma organização. Os autores acrescentam que a crise é um acontecimento ou uma série de acontecimentos específicos porém não-rotineiros e consequentemente inesperados, contrariando a óptica de Mitroff (Seeger, Sellnow e Ulmer, 2003), que defende que, as crises tornaram-se um aspecto inevitável e normal do quotidiano, onde frequentemente, uma crise ocorre diariamente, ou, novos detalhes de acontecimentos e crises passadas são desvendados.

A conceituação da crise de Seeger, Sellnow e Ulmer (2003) assemelha-se as demais ao afirmar que as organizações são responsáveis pelas suas próprias crises, devido ao comportamento organizacional. Contudo, os autores, diferenciam-se dos demais autores ao destacaram que os resultados de uma crises poderão ser positivos, bem como, negativos. O aumento da frequência das crises vem originando o surgimento da diversidade na sua tipologia. Lerbinger (*apud*, Oliveira, 2007:165-168), apresenta sete tipos de crises, divididas em 3 categorias:

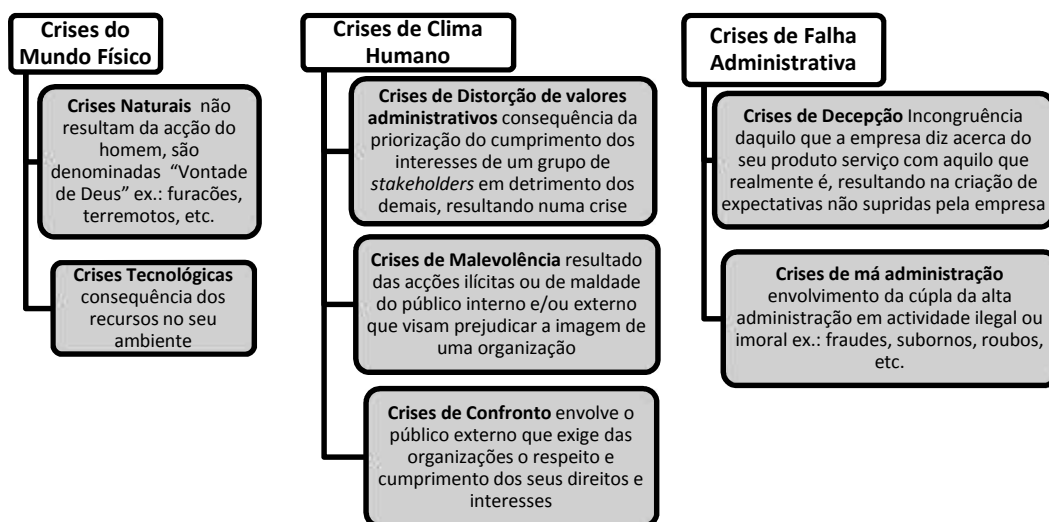


Figura 1- Tipologia de crises

Fonte: Lerbinger (*apud* Oliveira, 2007) criado pela autora

Assim podemos concluir que as crises comumente acarretam 3 tipos de perda: a perda da reputação; perdas financeiras e a ameaça a segurança pública. Primeiramente, a crise traz consigo uma perturbação ao sistema, afectando as operações da empresa, distraíndo ou incapacitando os funcionários, desestabilizando o ambiente, deixando-o mais vulnerável as críticas e a crises futuras. Segundo, as crenças básicas estruturais são questionadas, terceiro, a difusão abrangente da excitação emocional, stress, medo, ansiedade e a apreensão afectam os membros da organização, os *stakeholders* da crise, e o público (Pauchant e Mitroff 1992 *apud* Seeger, Sellnow e Ulmer, 2003).

A crise deteriora a capacidade de fazer escolhas bem fundamentadas para a sua resolução, resultando na inadequação das respostas que contribuem significativamente para agravar os efeitos da crise (Gouran 1982 *apud* Seeger, Sellnow e Ulmer, 2003:9). As teorias de decisão sublinham que situações estressantes incidem no isolamento à fontes de informação importantes, resultando no isolamento dos decisores no momento mais crítico quando a informação é mais oportuna. O que resulta na “resposta rígida a ameaça”, ou seja, o comportamento rígido em situações ameaçadoras como consequência da restrição do processamento de informação e constrição de controle (Staw, Sandelands, e Duttons *apud* Seeger, Sellnow e Ulmer 2003).

A propensão elevada da ocorrência das crises nos dias actuais, leva as organizações à investirem de forma crescente e contínua em estratégias para a sua hábil gestão, com vista a restabelecer a normalidade ao quotidiano empresarial e a protecção dos seus quesitos nucleares.

2.3 O Impacto da Crise sob a Imagem, Identidade e Reputação

Corporativa

No contexto actual da sociedade contemporânea a imagem detém uma importância significativa. Por sua vez, a reputação é constituída pela imagem e pela identidade, quando a reputação está sob ameaça, as organizações investem em esforços comunicacionais para assegurar a preservação da imagem corporativa. Para Costa (*apud* Kunsch, 2003:17) , a imagem corporativa refere-se a “ representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam a conduta e opinião desta coletividade”.

Assim, a imagem corporativa é o resultado dos processos comunicacionais na qual a organização cria e difunde mensagens específicas que constituem a sua estratégia à vários níveis no que se refere a sua missão, visão, objectivos, dentre outros elementos.

A imagem pode ser conceituada como:

“o conjunto de significados pelo qual um objeto é conhecido e através do qual o indivíduo se apropria para descrever, lembrar e se relacionar com o mesmo. É o resultado da interação com as crenças, idéias, sentimentos e impressões do indivíduo sobre o objeto, o qual pode ser substituído por marca ou organização. Ressalta-se ainda, que pessoas diferentes podem ter imagens diferentes de um mesmo objeto”. (Dowling *apud* Almeida 2005:120)

O autor evidencia que a imagem refere-se a impressão generalizada que permanece na mente do público oriunda de sentimentos, idéias, atitudes e experiências com a organização, armazenadas na memória que podem ser transformadas em significados positivos e negativos, a cada vez que tem contacto directo ou indirecto com a organização.

Uma imagem positiva é um activo de valor imensurável para qualquer organização. No advento de uma crise, uma imagem corporativa favorável poderá ajudar uma organização a superar uma crise (Fearn-Banks *apud* Glanz, 2006). Embora uma crise possa trazer consigo

oportunidades, o impacto que a mesma detém sob a imagem organizacional é comumente negativa. Três aspectos influenciam a projecção da imagem organizacional durante a crise, sendo eles: a) o quão favorável ou desfavorável a sua imagem actual é; b) a magnitude e o tipo de crise; c) a quantidade e tom da publicidade acerca da crise e da organização (Dowling *apud* Glanz, 2006).

Assim, dada a elevada propensão da exposição negativa corporativa, a imagem passa a ser cada vez mais valorizada, onde a mesma serve de

“ um quadro de referências a que o consumidor ou cliente recorre para avaliar se determinada ideia é merecedora ou não do seu interesse, simpatia, apoio ; confrontando-a com outras idéias não necessariamente específicas do objeto, mas pertinentes à sua apreciação, que são referenciais próprios de cada pessoa, resultantes de nossas experiências individuais de vida.” (Carvalho, Monardo, Rosa 2006:11).

Desse ponto de vista, verifica-se que a imagem é um elemento multidimensional composto pela totalidade de impressões que o público-chave detém acerca da organização, proveniente da interacção entre a experiência, crenças, emoções, conhecimentos e impressões entre este público e a organização. Aqui, as atitudes e a percepção dos *stakeholders* são formadas com base na forma em que uma empresa funciona e o modo pelo qual se apresenta.

As crises produzem danos aos *stakeholders* podendo ser danos físicos, emocionais e financeiros. Por este motivo, as crises ameaçam a imagem corporativa, uma vez que, afectam negativamente a percepção dos públicos em relação as organizações.

Partindo da importância da imagem corporativa, verifica-se o foco crescente que a restauração da imagem corporativa tem vindo a ganhar na gestão de crises. A imagem corporativa é composta pela interpretação e a avaliação da informação proveniente de objectos, situações, sinais e conceitos.

Uma imagem corporativa sólida é importante para gerar confiança, uma vez que, para aprimorar a reputação corporativa é imprescindível investir na gestão da imagem corporativa,

sendo que, a reputação corporativa está sempre ligada a imagem corporativa. A reputação encontra-se sob ameaça quando recaí sob a organização a atribuição da responsabilidade organizacional acerca de um evento indesejável, perante a opinião pública suficientemente capaz de danificar a reputação corporativa, independentemente da veracidade da informação veiculada.

O Reputation Institute² (*apud* Melo, 2010:133) conceitua a reputação da seguinte forma: “o que as pessoas pensam e sentem sobre uma empresa, com base em informações (ou desinformações) que elas tenham tido sobre seus produtos, serviços, empregados, iniciativas sociais, desempenho passado ou perspectivas futuras.”

A idéia introduzida pelo Reputation Institute é de que a reputação é um activo intangível de valor imensurável para as organizações. Assim, a mesma detém um impacto abrangente e directo sob o desempenho empresarial. Partindo deste ponto de vista, pode-se considerar que para a construção de uma reputação corporativa sólida torna-se necessário compreender as crenças que o público detém acerca da organização, tomando as acções necessárias para melhorar estas crenças para o benefício organizacional, desencadeando a aprovação e apelo ao público.

Como explica Gotsi e Wilson (*apud* Carroll, 2013) a reputação poderá ser formada em três momentos: durante a experiência directa da organização com os seus públicos de interesse; no processo comunicativo que fornece informação acerca das actividades da organização; ou no acto comparativo de acções de uma dada organização com outras concorrentes, que dá origem ao derrame da reputação onde as desaventuras de uma organização alastram-se afectando as reputações das demais organizações da mesma indústria

²Reputation Institute é a uma firma líder na prestação de consultoria referente a gestão da reputação fundada pelo Charles Fombrun e Cees Van Riel em 1997

(Schwartz *et al apud* Burke, 2011). Nesse contexto, uma boa reputação corporativa age como uma política de seguro no advento de uma crise (Burke, 2011).

A visão de Williams e Barret é fortificada por uma pesquisa desenvolvida pela Ernst & Young (Burke, 2011) que indica que a reputação corporativa corresponde a cerca de 30 a 50% do seu valor de mercado.

Assim, torna-se importante o investimento no apelo emocional, visão, liderança, integridade, responsabilidade social e um ambiente de trabalho que estimula o desempenho, uma vez que, esses elementos formam a reputação corporativa (Burke, 2011:3).

As organizações devem planejar a comunicação de forma integrada e estratégica tendo em conta a globalidade das suas operações e interações sendo a reputação, proveniente da experiência directa do público com a organização, bem como, através do boca-a-boca, a publicidade, e a cobertura mediática. Uma reputação de excelência leva um tempo considerável para ser construída porém, poderá ser danificada num instante; devido ao escrutínio da mídia; o que acarreta prejuízos financeiros (Burke, 2011).

Nesse sentido, fica evidente que a reputação é um activo vulnerável, cuja importância é magnificada, uma vez que garante a sustentabilidade empresarial que é alcançada através do compromisso na adopção de práticas sociais, ambientais e económicas éticas que agregam valor a conduta, produtos e serviços que vão de encontro às expectativas da sociedade.

Tendo em conta que a reputação representa a avaliação global dos *stakeholders* em relação a empresa ao longo do tempo. Presume-se que a gestão da reputação corporativa está aliada a identificação e categorização dos *stakeholders* baseado em critérios referentes a sua influência e controlo sob os destinos da organização no que se refere a probabilidade do engajamento em acções que possam facilitar ou dificultar a actividade empresarial.

A importância de manter uma reputação inabalável, torna-se cada vez mais importantes nos dias actuais onde o referencial para a tomada de decisões dos consumidores é baseada na marca, imagem e outras características intangíveis, induzindo as empresas a investirem mais esforços na preservação e cultivo de uma reputação favorável. Uma reputação favorável é o resultado de uma opinião pública longíqua e positiva que pode agregar valor às organizações, tornando-se assim um elemento chave para a consecução da vantagem competitiva, assegurando a quota do mercado, o lucro e o posicionamento da empresa.

Podemos concluir que a importância de uma reputação corporativa sólida reside na potencialidade da reputação em gerar custos à organização que poderão levar a empresa a falência. Por esta razão, uma crise de reputação representa uma ameaça séria à sustentabilidade corporativa, tendo em conta que uma reputação negativa reduz o valor percebido que os stakeholders detém da organização.

Outro aspecto a ter em conta, nestes processos, é a questão da Identidade Corporativa. Nesse contexto, Schmidt (*apud* Farias 2011) enaltece a importância da identidade como o pilar sobre o qual os conceitos de imagem e reputação são erguidos. A gestão de um conceito prévio³ organizacional fica a cargo das relações públicas, sendo a identidade corporativa a base que define o tipo e a qualidade da imagem e da reputação a serem formadas, orientando os executivos na adopção da postura e das atitudes a serem tomadas.

Kunsch (2003:172), ao discorrer acerca da identidade corporativa afirma que “a identidade corporativa reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o auto-retrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação,

³ Abordagem de Schimdt(*apud*Oliveira 2011) em relação a identidade corporativa

suas expressões, etc”. Nesta conceituação a autora equivale a personalidade à identidade; onde a mesma refere-se a globalidade das acções e expressões empresariais de uma dada organização, ou seja, o seu núcleo existencial constituída através de uma política clara e abrangente.

Nesse sentido, Argenti (*apud* Santos, 2007) apoia-se na conceituação de Kunsch ao afirmar que a identidade organizacional origina-se por intermédio das mensagens transmitidas de forma tangível pela organização, cuja adequação está condicionada a congruência da imagem formada e a verdadeira essência organizacional.

Assim, verifica-se que o comportamento organizacional detém uma influência elevada de dupla face sob a identidade corporativa. Por um lado, o comportamento organizacional pode danificar a identidade corporativa. Por outro lado, investimentos em acções positivas no âmbito sócio-económico constituem um trunfo suficientemente forte para a restauração da normalidade, permitindo reconquistar a opinião pública.

2.4 O Processo de Planeamento e Gestão de Crises Organizacionais

Dado o elevado fluxo informacional que se regista nos esforços incumbidos para a contenção de danos causados pelas crises, Rosa (*apud* Silveira, 2010) ressalta que a gestão de crise é um campo pertencente a comunicação que ocupa-se da padronização de eventos. Torquato (*apud* Lourenço e Marchiori, 2011) por sua vez, aponta a comunicação como factor determinante para o sucesso da administração de uma crise. Porém, Goel (2009) não concorda com a atribuição desta prática a comunicação, para o autor a gestão de crises é um sub-campo da gestão, onde a comunicação é a ferramenta da Gestão, produto desenvolvido com o intuito de evitar ou gerir situações de crise, bem como, a eliminação de falhas tecnológicas. Forni (*apud* Farias 2007) concorda com Goel (2009) ao afirmar que a

Comunicação não é responsável pela gestão de crise; porém, o mesmo discorda que a área seja pertencente a Gestão. Segundo Forni (*apud* Farias 2007) a gestão de crise não é pertencente a uma área teórica específica, a sua gestão é da responsabilidade de um gabinete, comitê ou gerente específico de crise. O autor acrescenta que a comunicação é um dos pilares mais importantes na gestão de crise, porém o esforço isolado deste campo não resolve a crise. O papel da comunicação reside em auxiliar a organização na amenização da repercussão negativa da crise, através da administração da comunicação na crise

Seeger, Sellnow e Ulmer (2003) apontam que a gestão de crises é uma área que foi estudada intensamente por diversas áreas nomeadamente, a psicologia, sociologia, gestão, matemática e física, ciências políticas e a comunicação. Assim, pode-se concluir que a gestão de crises é uma prática multidisciplinar, possivelmente atribuível ao seu profundo e abrangente impacto sob as organizações.

Toda a crise tem as sementes para o sucesso e as raízes do fracasso, encontrar e explorar o potencial sucesso de uma crise é a essência da gestão de crise (Agustine *apud* Harvard, 2000). Susskind e Field (*apud* Oliveira, 2007) argumentam que a má administração de uma crise poderá incidir na perda da credibilidade e reputação de uma empresa perante o público. Neste contexto, “(...) o custo de um planejamento para a administração de crises é uma bobagem se comparado com o que a empresa perde por não tê-lo quando o bicho pega” (Neves *apud* Silveira, 2010:4). O autor acrescenta que o planejamento poderá auxiliar na administração de 85% das possíveis crises. Tendo em conta a escassez do tempo como sendo um aspecto que caracteriza as crises, a hora de crise é de agir e não de planejar.

Segundo Fearn-Banks (*apud* Shinyashiki, 2007:154) a gestão de crise é : “um plano estratégico para prevenir e responder durante uma crise ou um evento negativo, através de um processo que remova alguns dos riscos e incertezas da organização e lhe permita estar em

grande controle do seu destino”. O autor apresenta dois aspectos fundamentais com os quais a gestão de crises lida: a restauração do controle, perdido durante a crise, e a remoção ou redução do risco que potencializa a restauração da normalidade no âmbito das operações do quotidiano empresarial. Como evidenciam Susskind e Field (*apud* Lourenço e Marchiori, 2011), a gestão de crise permite a obtenção do controle referente aos riscos com o intuito de estabelecer o equilíbrio, constituindo uma fonte de aprendizagem para enfrentar crises futuras.

Mitroff (*apud* Coombs, 2012) apresenta um modelo de gestão de crise composta por 5 fases: (1) detecção do sinal da crise emitida pelo ambiente; (2) a prevenção e preparação, que engloba o planeamento estratégico de gestão de crise; (3) contenção de danos, referente aos esforços para limitar a duração da crise e/ou prevenir que a mesma espalhe-se para outras áreas da organização; (4) recuperação, estabelecer a normalidade, recuperar a confiança e a credibilidade; (5) Aprendizagem, reflexão e avaliação crítica das acções levadas a cabo e os seus efeitos, enfatizando os aspectos nos quais obteve-se êxito e em quais não.

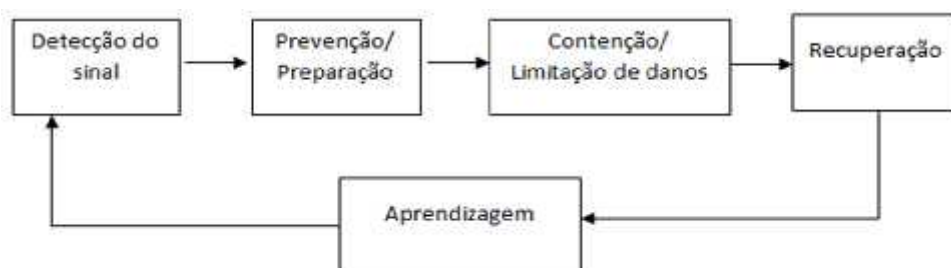


Figura 2- Modelo do Processo de Gestão de Crises

Fonte: Mitroff (*apud* Coombs , 2012) criado pela autora

Através do presente modelo podemos constatar que a aprendizagem é a força motora do processo de gestão de crise, ela é vital para aumentar a capacidade de detecção de sinais de alerta no que concerne as crises, capacitando as organizações para que as mesmas

respondam de forma mais eficaz a ocorrência das mesmas, possibilitando a redução da sua incidência e da magnificação do seu impacto.

O carácter preventivo da gestão de crises salientado nas definições desenvolvidas acerca desta temática, sublinham a necessidade do planeamento para a sua gestão. O planeamento da gestão de crises é de suma importância para a organização, potencializando a redução de danos à imagem corporativa, viabilizando as operações futuras das organizações. O plano de gestão de crises:

“[...] responderá pelo gerenciamento do problema, assessorará a alta administração na tomada de decisões, visando minimizar ou evitar prejuízos de imagem da empresa. O plano deve estar preparado para responder com agilidade e alto grau de acerto às numerosas questões pertinentes ao contexto da crise” (Mestieri *apud* Silveira, 2010:9)

Assim, verifica-se que o plano de gestão de crises é o factor primordial para a resolução eficaz da mesma, uma vez que, o mesmo determina o futuro e o destino da organização no advento da ocorrência da crises. É importante ressaltar que o planeamento:

[...] evita a improvisação [...], [é] um excelente meio de controle, pois seu processo operacional tem condições de indicar os desvios do curso de ações e os mecanismos de correção em tempo hábil. Sua importância está também no fato de ele minimizar os custos, pois quando há planeamento e prevê com mais cuidado o quanto se vai e pode gastar. O planeamento, além disso, substitui as atividades isoladas, individuais e fragmentadas pelo esforço equilibrado, incentivando mais o trabalho em equipe e contornando julgamentos improvisados por decisões mais consistentes (Kunsch, 2003:216).

Coombs (2007) estabelece as condições que determinam a eficácia do desempenho das organizações durante a crise: a existência de um plano de comunicação actualizado pelo menos uma vez ao ano; um time de gestão de crise devidamente treinado; desenvoltura de mecanismos que visam testar o time e o plano de gestão de crises; e, a pré-elaboração de conteúdos a serem emitidos durante a crise sob a aprovação do sector jurídico.

Os elementos apontados por Coombs (2007) salientam a necessidade da sinergia da organização com o mercado, gerando a capacidade de antecipação dos potenciais riscos existentes no mercado, possível apenas quando existe uma integração e alinhamento da organização com o mercado.

Pauchant, Mitroff e Lagadec (1991) classificam os planos de gestão de crises, conforme a natureza dos esforços dos seus planos, denominados “5 famílias” sendo elas: Esforços Estratégicos, caracterizados pela incorporação de políticas de administração de crise na gestão organizacional; Esforços Tecnológicos e Estruturais, enfoque numa área técnica específica; Esforços de Diagnósticos e Avaliação, voltado a pesquisa e avaliação constante do ambiente, visando a detecção de eventos de risco, e o acompanhamento do impacto das crises passadas, Esforços Comunicacionais, predominância da gestão da comunicação na organização entre a organização e os *stakeholders*, a fim de, fortalecer os relacionamentos com o público através das relações públicas e as relações com a mídia; Esforços psicológicos e culturais, mudanças comportamentais voltadas ao aumento da conscientização das crises passadas. Porém, é necessário que os planos sejam reformulados e reavaliados de forma contínua para atender as necessidades que cada situação de crise exige.

Gama (2000) salienta que a elaboração do plano de crise deverá conter todos os aspectos relacionados e relevantes para a gestão da mesma, com principal ênfase nos factores que poderão encontrar-se na sua origem, englobando os aspectos técnicos e humanos; e a identificação de públicos-alvo que poderão afectar ou serem afectados pela crise de forma favorável ou desfavorável.

“Todos os planos de crise necessitam de ter em conta o impacto potencial global das crises, mesmo quando são vistas como sendo essencialmente domésticas. As organizações experimentam uma crise, não como um acontecimento isolado ou uma série de acontecimentos, mas como uma ou mais ocorrências que se desenvolvem no ambiente total da opinião pública no qual a organização opera”. (Newsom, Scott e Turk *apud* Gama 2000:538)

Assim, a existência de um plano de gestão de crise é imprescindível e deverá ter uma amplitude global sob a organização e os seus públicos, atendendo as especificidades dos objectivos organizacionais para garantir a sua permanência no mercado.

Gama (2000) ressalta que os colaboradores embora comumente negligenciado na disseminação de informação referente à crise, constituem um público-chave importante para a gestão eficaz da mesma, uma vez que, os mesmos são comumente procurados pelo público externo para a obtenção de informação. Assim, manter o público interno informado alavanca a eficácia das acções organizacionais no âmbito da contenção de danos, uma vez que, passam a adoptar uma reacção mais tolerante, reduzindo a sua resistência às decisões tomadas.

Dada a importância da gestão de crises para o estabelecimento da normalidade, torna-se imprescindível a alocação de um time de gestão de crise que assuma responsabilidade pelo processo de aprendizagem organizacional através da construção da compreensão do risco; fazendo do mesmo um elemento chave para a resolução da crise com sucesso.

Segundo Junior (*apud* Kunsch, 2006) a criação de uma equipe de gestão de crises torna-se relevante dada a necessidade de focalizar no problema ocorrido, sendo necessário que a coordenação do grupo seja da responsabilidade das relações públicas com o apoio da directoria no processo de elaboração de propostas e acções para a gestão eficaz das ofertas de respostas à crise.

O comitê de crise desempenha diversas funções no processo de gestão de crise, sendo eles, o planeamento e gestão de crises, desenvoltura de respostas para gestão de crise, colecta de dados e análise pós-crise para a desenvoltura da aprendizagem organizacional (Seeger, Sellnow e Ulmer, 2003). Assim, este grupo é responsável pela execução de medidas que visam a minimização dos impactos da crise sob a organização, especificamente no que se

refere aos atributos intangíveis da organização, nomeadamente, a imagem e a reputação cuja vulnerabilidade é severamente agravada pela ocorrência das crises.

O time de gestão de crise deve ser composto por integrantes provenientes das diversas áreas da organização sendo eles: presidente, coordenador; director de relações públicas ou comunicação; director de recursos humanos; directores das divisões corporativas; representante da área de operações; representante da área de segurança, segurança industrial ou segurança médica; representante da área de qualidade; gerente industrial, e consultor externo (Caponigro *apud* Neves, 2005). Ou seja, o autor ilustra a necessidade da inclusão de membros com conhecimentos e aptidões diferentes de modo a enaltecer a qualidade e eficácia das repostas à crise.

Um outro personagem ressaltada por diversos autores na gestão de crise é o porta-voz, que se “[..] transforma na face da organização ou no representante do líder que está sendo questionado” (Rosa *apud* Silveira 2010:11) fazendo a ponte para a transmissão da informação entre a organização e a mídia. Assim, concluiu-se a sublinha-se que o porta-voz deva conhecer a empresa e o problema profundamente, uma vez que, a sua principal missão passa a ser a defesa da imagem e reputação corporativa, o que só é possível se o mesmo tiver informado acerca das diversas facetas que constituem a crise.

III. AS RELAÇÕES PÚBLICAS E O PROCESSO DE GESTÃO DE CRISES NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Wilcox (2006), a disponibilidade dos recursos comunicativos é maior que a capacidade humana de utilizá-la, o que contribui para a geração das crises no quotidiano da sociedade contemporânea, devido a incapacidade da comunicação efectiva. Os autores argumentam que o papel central das relações públicas no contexto da sociedade actual reside no desempenho de uma função de comunicação e interpretação de modo a preencher o vácuo de informação, promovendo a compreensão entre as organizações e os públicos.

A evolução da humanidade é tamanha que a contemporaneidade têm exigido uma reestruturação da área das relações públicas dada a emergência de culturas corporativas complexas que perpassam a capacidade actual da área. Neste contexto, França (*apud* Kunsch 2006) defende a necessidade de reformular o contexto da actuação das relações públicas de modo a enfatizar com mais profundidade sob os relacionamentos com os públicos, para captar a sua universalidade sob o quadro mutante da organização com vista a tornar-se mais estratégica. Esta reestruturação também resulta de necessidade de se dar soluções para se contornar as frustrações e insatisfações contínuas que vêm aumentando em quantidade e frequência no quotidiano organizacional, propiciando a ocorrência de crises.

As relações públicas constituí o epicentro da gestão dos relacionamentos entre duas ou mais entidades diferentes, para tal efeito a comunicação desempenha um suporte para a desenvoltura das actividades incumbidas neste âmbito. Deste modo, torna-se imprescindível a gestão estratégica da comunicação organizacional que segundo Kunsch (2003) é da responsabilidade das relações públicas. Porém, a eficácia das acções comunicacionais está condicionada a sua integração na estrutura organizacional, bem como, pela capacitação dos profissionais responsáveis pela gestão da comunicação.

Nesse contexto, o profissional das relações públicas está mais habilitado para gerir de forma estratégica as diferentes modalidades da comunicação, sendo que, a comunicação é o alicerce das relações públicas (Hutton *apud* Ruler e Ver i , 2004). Oliveira (2007) acrescenta que, as relações públicas deve ser compreendida como um campo da comunicação.

Ruler e Ver i (2004) explicam que no contexto organizacional, reina uma crescente substituição do conceito de relações públicas pela gestão da comunicação, onde o departamento de comunicação era anteriormente denominado departamento de relações públicas (Argento *apud* Harvard, 2006). Tendo em conta a ligação intrínseca das relações públicas com a comunicação, Heath (2010) adverte que a função das relações públicas não deverá ser integrada em outro departamento cuja responsabilidade principal não seja a gestão da comunicação. Motivo pelo qual, os termos “departamento de relações públicas” e “departamento de comunicação” são empregues indistintamente.

Vale recordar que as relações públicas são uma sub área da comunicação que visa apoiar no alcance dos objectivos estabelecidos, por meio de um denominador comum entre a organização e o seu universo de públicos. É imprescindível que o profissional de relações públicas conheça as expectativas, opiniões e necessidades dos públicos sendo esta a condição primária para garantir o êxito das suas estratégias. Mas, para um melhor entendimento desta questão, faz-se necessário uma abordagem um pouco mais profunda sobre as funções e as finalidades da área.

3.1. Finalidade das Relações Públicas

Embora hajam inúmeras definições do conceito de relações públicas, os autores apresentam delineações semelhantes no que concerne aos objectivos desta actividade.

Segundo Andrade (*apud* Silva, 2011) e Leite (*apud* Silva, 2011) as relações públicas objectivam a administração de controvérsias por intermédio da harmonização de interesses conflitantes, cuja identificação ocorre através do mapeamento dos interesses públicos e privados, visando a aproximação dos interesses opostos entre a organização e os seus públicos.

Grunig (*apud* Silva, 2011) ressalta que as organizações buscam o alcance do entendimento com os seus públicos, de modo à reduzir o grau de imprevisibilidade e incerteza no decorrer da interacção com os mesmos. Simões (1995) interpreta esta busca de entendimento como forma de legitimação das acções organizacionais perante a opinião pública, de modo a reduzir a probabilidade de conflitos e crises, criando um ambiente propício à co-operação. O que na óptica de Kunsch (2003), consiste na administração e promoção de relacionamentos entre as organizações e os seus públicos através de estratégias, políticas e programas de comunicação.

Peruzzo (2012), concorda com as delineações apresentadas acerca dos objectivos das relações públicas, no que concerne ao estabelecimento da harmonia social. Porém, a autora adverte que, as relações públicas propagam os interesses privados como sendo pertencentes à toda sociedade, onde na verdade a mesma zela apenas pelos interesses da própria organização. Neste contexto, a autora acrescenta que as relações públicas são mecanismos de manipulação que objectivam a integração e convergência dos interesses dos públicos com os das organizações, propiciando um ambiente favorável para a acumulação do capital. Assim sendo, as relações públicas servem somente a uma classe: a detentora de capital.

O posicionamento de Peruzzo (2012) contraria Andrade (*apud* Silva, 2011), que apresenta as relações públicas como “representantes dos públicos junto à alta administração”. Ademais, Andrade (*apud* Silva, 2011) defende que a actividade das relações públicas busca a

identificação dos interesses públicos e dos privados como via para a obtenção do entendimento mútuo. Porém, Peruzzo (2012) justifica que, o mapeamento dos interesses é motivado pela busca pela sobrevivência no mercado, onde o interesse público é apenas levado em consideração como meio para satisfazer os interesses privados, que só é exequível através de acções contínuas que visam a manipulação da mente colectiva.

Para entender as funções das relações públicas torna-se necessário defini-lá, Andrade (1983:45) defende que as as relações públicas sejam: “o esforço deliberado, planificado, coeso e continuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente”.

Nota-se que, o autor apresenta as relações públicas como sendo portadora de um carácter estratégico que presume a identificação de um denominador comum para a desenvoltura do processo comunicativo. Desta forma, pode-se constatar que o foco primário desta actividade reside na gestão de relacionamentos com os seus públicos, a fim de, alinhar os interesses organizacionais com as preocupações e o interesse público, sendo esta actividade a "engenharia do consentimento"⁴ que permite a criação de relacionamentos mutuamente benéficos, onde a comunicação é um elemento primordial.

Segundo Andrade (2003) as relações públicas tem como função: a) pesquisa, leitura do ambiente organizacional, orientando as actividades organizacionais; onde podemos identificar à amostra, entrevistadores, análise e questionários, elementos essenciais para uma pesquisa b) assessoramento, as relações públicas assessoram a administração no que tange ao seu relacionamento com os diversos grupos de públicos, orientando a sua conduta: c)

⁴Conceito apresentado por Edward Barnays (1947) em seu artigo "ConsentEngineering" disponível em: < http://www.fraw.org.uk/files/politics/bernays_1947.pdf >

planeamento, o pensamento estratégico das relações públicas que é uma ponte estendida entre o ponto onde estamos e o ponto aonde desejamos ir; Illescas (*apud* Silveira, 2007:6) adianta que esta etapa envolve programas que visam a “consolidação da imagem institucional, de integração dos funcionários, de interacção com a comunidade local, de relacionamento com clientes, governos, imprensa, entre outros” d) execução, desenvoltura de programas de comunicação; e e) avaliação, mecanismos que verificam se os objectivos traçados foram alcançados pelos programas e projectos das relações públicas.

A identificação das funções das relações públicas, sublinha o valor e a omnipresença da mesma no quotidiano organizacional. Sendo que as, relações públicas permitem a consecução dos objectivos estabelecidos, orientando a consituição de sistemas e a criação de valores. Embora a quantificação do retorno desta actividade permanece ambígua, os resultados desta actividade torna-se visível de duas formas:

“ [...] o primeiro é por meio da contabilidade, isso porque uma atividade organizacional possui valor se a sua receita cresce, ou os custos ou riscos diminuem; a outra forma é que quando um departamento de relações públicas auxilia a sua empresa a construir relacionamentos, surge um valor importante, isso porque implica em um contexto para o comportamento dos diversos públicos, e esses comportamentos afetam o desempenho econômico; economizam dinheiro em questões onerosas, como crises”. (Silva, 2011:46-47)

O autor remete as relações públicas como um regulador, cuja função define-se a partir das necessidades das organizações, sendo a mesma capaz de auxiliar na redução do risco existente no ambiente organizacional, ao mesmo tempo que, potencializa o aumento da receita. Ademais, o autor ressalta a importância da construção de relacionamentos sob o desempenho económico, sendo esta actividade, responsável por estabelecer as condições ideais para alevancar o facturamento.

Segundo Peruzzo (2012) as relações públicas exercem uma função prática nas organizações que consiste na manipulação da mente colectiva de modo a desencadear a

estabilidade no quotidiano organizacional, através da harmonização de interesses por intermédio da persuasão. Farias (*apud* Silva, 2011) aponta que as relações públicas possibilitam o fluxo das informações que culminam na formação de públicos frente à controvérsias; criando um ambiente propício para a discussão e o debate público; atribuindo aos públicos a liberdade de informação e de discussão.

Simões (1995) por sua vez, defende que as relações públicas desempenham uma função política, apontando esta actividade como o mecanismo responsável pela integração do interesse privado nos interesses organizacionais, onde o exercício do poder da influência ocorre através dos processos comunicativos. Neste contexto, Kunsch (2003), afirma que, a gestão de eventuais conflitos e crises dentro de uma organização entre os diversos públicos, é uma das funções desempenhadas pelas relações públicas. Simões (1995) destaca que a informação é a matéria-prima das relações públicas, indispensável nos processo de comunicação de via única e dupla, desta forma a informação serve de meio para o alcance dos seus objectivos, auxiliando na gestão de relacionamentos.

Por seu turno, Kunsch (2003) apresenta quatro funções desempenhadas pelas relações públicas: a) função administrativa, possibilita a interação de toda a organização de forma eficaz, baseando-se nos objectivos organizacionais; b) função estratégica, agrega valor económico às organizações, contribuindo para o cumprimento de objectivos e missões organizacionais; c) função mediadora, viabiliza o diálogo entre a organização e os seus públicos, possibilitando a interacção através do contacto directo e próximo; d) função política, lidam com as relações de poder presentes no ambiente organizacional, com o intuito de reduzir controvérsias, crises e conflitos. Podemos constatar que Kunsch (2003) engloba as funções atribuídas a esta actividade por Simões (1995), Farias (*apud* Silva, 2011) e Peruzzo (2012), onde a interacção com o público representa o epicentro desta actividade.

A modernidade é caracterizada pela ampliação da probabilidade da ocorrência de crises com os seus públicos. A incompatibilidade de interesses decorrentes das crises é o cenário pelo qual as relações públicas actuam de modo a gerir o descontentamento público garantindo a instauração da harmonia no relacionamento entre as organizações e os seus constituintes.

Sendo as relações públicas a guardiã da identidade, imagem e reputação corporativa é fundamental compreender a natureza dos esforços comunicacionais desenvolvidos no âmbito da gestão de crises pela mesma, uma vez que, a comunicação representa o maior valor no relacionamento entre as pessoas nas organizações com o intuito de assegurar a preservação da integridade corporativa, aspecto a ser analisado no capítulo seguinte.

3.2 Comunicação de Crise

A gestão de crises constitui uma das funções inerentes a actividade de relações públicas que se manifesta através da colecta de informação e pela organização de contactos com a mídia e os diversos públicos de interesse (Kunsch 2006). A mídia é um instrumento de comunicação abrangente e poderoso para a realização da actividade profissional das relações públicas, ganhando maior ênfase no contexto da gestão de crises, uma vez que, permite a geração, segmentação, diversificação e difusão da informação aos públicos de interesse permitindo a hábil gestão e controle da informação divulgada acerca da organização. As relações com a mídia é uma função pertencente à área das relações públicas que pressupõe os seguintes componentes (Matos *apud* Kunsch 2006):

- Apurar a informação a ser divulgada. Para o efeito, as relações públicas deverão ocupar uma posição estratégica no organograma que permita o acesso a informação, de modo a avaliar o seu potencial de noticiabilidade.

- Gerar informação competente. Para a actuação eficiente do profissional de relações públicas no universo mediático torna-se necessário ter em seu poder informação diversificada e conhecer os meios adequados de divulgação de modo a gerar informação impactante que seja benéfica para a organização especialmente no que tange a delapidação de uma imagem corporativa positiva.
- Preparar fontes institucionais no que diz respeito a aspectos da natureza da informação a ser transmitida no que tange a natureza e abordagem da informação a ser propagada.
- É necessário que o assessor de comunicação faça o monitoramento da cobertura mediática referente a organização de modo a avaliar a qualidade da natureza da notícia publicada, permitindo compreender o estado da imagem corporativa, e a percepção que é atribuída a organização na sociedade onde está inserida.

A comunicação é aplicada na gestão de crises para a desenvoltura da conscientização organizacional no que tange à proveniência, magnitude do perigo, a probabilidade e o impacto de incidência das crises sob a organização, aprimorando a capacidade de previsão das organizações sob as mesmas, potencializando a alavancagem da sua capacidade de resposta em situações críticas. Segundo Prestes (*apud* Lourenço e Marchiori, 2011) a comunicação de risco⁵, transmite a informação de perigo, fornecendo bases sólidas para a tomada de decisão dos *stakeholders* para salvaguardar a sua segurança e o bem-estar; ao mesmo tempo em que a mesma promove o bom relacionamento entre a organização e os públicos de interesse; e a compreensão dos envolvidos acerca dos riscos.

⁵Coombs e Holloday (2011) a comunicação de crise e de risco são extremamente inter-relacionadas, sobrepondo-se na sua conceituação e a na aplicação

Neste contexto, Ray (1999) destaca o papel crítico da comunicação no exercício do controle no processo de gestão de crises como forma de influenciar a opinião pública, propiciando a obtenção da confiança da opinião pública de forma ética. Sturges (*apud* Ray, 1999) sublinha que a comunicação deverá assegurar a predominância da opinião pública positiva, concernente à organização, deassociando-a de aspectos negativos ligados à crise. Coombs (*apud* Coombs e Holloday, 2011) afirma que a comunicação de crise desempenha duas funções: (1) a gestão de conhecimento de crises, consubstanciado através da identificação de possíveis fontes da crise, a colecta e análise de informação e a partilha de conhecimento durante o processo decisório; (2) gestão da reacção dos públicos de interesse, através da manipulação da percepção dos *stakeholders* em relação à crise, utilizando esforços comunicacionais para a geração de respostas organizacionais à crise.

Seeger, Sellnow e Ulmer (2003) apontam quatro funções da comunicação durante a crise. (1) Monitoria ambiental, levantamento de informações no macro-ambiente, criando a legitimidade organizacional através do estabelecimento da congruência entre os valores sociais ligados as suas actividades organizacionais e as normas do comportamento social relacionadas ao sistema social no qual a organização está inserida. A comunicação nesta fase permite a identificação e a redução do risco; (2) resposta à crise, a informação emitida pela organização durante a crise influencia as impressões e a imagem dos *stakeholders* em relação à organização. As organizações adoptam posturas diferentes no seu processo comunicativo com os *stakeholders* devido a cultura corporativa de cada organização, podendo deteriorar ou aprimorar a integridade, reputação e a imagem organizacional.

(3) Comunicação na resolução da crise é a ferramenta utilizada para reconstruir a imagem organizacional após a crise e gerar respostas à críticas (defendendo e explicando as suas acções e clarificando o seu papel na crise), permitindo o estabelecimento da normalidade. O retorno que as organizações recebem dos *stakeholders* é essencial para avaliar a recepção da

informação disseminada. (4) Aprendizagem organizacional, envolve a aquisição de novas habilidades e conhecimentos referentes a gestão de crises, estabelecendo a boa vontade organizacional no que tange à evolução e adaptação à mudanças ambientais constantes.

Dentro desta perspectiva torna-se necessário apresentar as estratégias de comunicação de crise segundo Coombs (*apud* Ferguson, Wallace e Chandler 2012) que desenvolveu a teoria da comunicação de crise situacional, classificadas em 5 categorias: acção correctiva que busca a restauração da normalidade; a negação onde a responsabilidade pela crise não é assumida pela organização; evasão da responsabilidade alocado factores que encontram-se além do controle organizacional; redução de ofensa, cuja estratégia busca minizar o impacto da mesma; o silêncio, caracterizada pela falta de pronunciamento da organização.

Devido o seu grau de abrangência e importância no processo de gestão de crises, Lourenço e Marchiori (2011) apontam as seguintes funções como sendo da responsabilidade da comunicação, sendo elas: Apoiar a organização nas decisões em relação aos públicos de interesse;

- Responsável por todo o contacto com os stakeholders;
- Aprimoração do diálogo entre a organização e os seus públicos, facilitando as decisões acerca da gestão de riscos;
- Emprega as informações das crises anteriores em outras organizações para capacitar profissionais adequados para a gestão de crise;
- Estabelecimento de relacionamentos com os públicos estratégicos;
- Mapeamento dos riscos;
- Identificação de situações de emergência;
- Monitoria da percepção e atitudes dos públicos;

- Avaliação dos resultados e elaboração de novas campanhas de comunicação com o intuito de fortalecer a imagem da empresa.

De acordo com Coombs (2007) as melhores práticas de respostas em comunicação de crise, obedecem os seguinte parâmetros: Rapidez de resposta, resposta inicial dentro da primeira hora; precisão, verificação minuciosa de todos os factos; coerência nas mensagens, porta-vozes informados continuamente acerca de possíveis mudanças no quadro da crise; colocar a segurança pública em primeiro lugar; utilização de todos os canais de comunicação disponíveis; transmissão de empatia e preocupação em relação as vítimas; inclusão dos colaboradores na resposta inicial; e, preparo no que tange ao aconselhamento às vítimas e as suas famílias.

Para que haja a optimização do desempenho da comunicação é necessário que o profissional da comunicação esteja preparado, seja detentor de conhecimento acerca do funcionamento e impacto da crise, tenha uma boa equipe, acesso à direcção e respeito. A gestão da comunicação em situações de crise é o espelho da própria administração da crise. Sendo assim, pode-se concluir que a comunicação é a essência da gestão de crise, onde as relações públicas desempenham o papel de gestão dos processos comunicativas, atenuando ao facto da comunicação constituir o alicerce desta actividade.

IV. METODOLOGIA

Esta pesquisa explorou o processo de gestão de crises no contexto organizacional, tendo como estudo de caso específico a EDM.EP e buscou perceber a forma como as acções desenvolvidas no âmbito da gestão de crises oriunda do corte de energia no Centro do país, foram percebidas pelo público externo, através de uma análise do discurso às peças jornalísticas, como forma de investigar acerca dos aspectos práticos das relações públicas no processo de gestão de crises nas organizações, uma vez que, a literatura aponta as relações com a mídia como sendo um dos pilares da acutação das relações públicas.

Embora muitos estudos de caso tenham o seu foco voltado na gestão de crise sob uma óptica de eventos passados e já resolvidos, este estudo adopta uma perspectiva diferente ao centrar-se sob um evento recorrente no quotidiano empresarial da EDM.EP. Assim, a adopção desta perspectiva reveste a pesquisa de maior interesse, uma vez que, enquadra-se no contexto contemporâneo descrito no capítulo anterior, onde as organizações passam a estar mais propensas a ocorrências de crises. Dessa forma, permite analisar como uma organização sujeita à crises constantes é vista na sociedade, a forma como ela gere a sua comunicação corporativa e as suas relações com os *stakeholders*.

4.1 Desenho da Pesquisa

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, aquela que visa estudar os objectos na sua totalidade, dentro do seu contexto diário, onde as interacções e as práticas compõem o campo de estudo. O emprego desta estratégia é fundamentada pela abrangência da pesquisa qualitativa ao possibilitar o estudo das esferas da vida de forma pluralista (Flick, 2004). O cruzamento da perspectiva interna e externa sob o processo de gestão de crises, deve-se ao facto de que grande parte dos fenómenos sociais não podem ser explicados de forma isolada,

dada a sua complexidade (Flick, 2004), onde é estabelecida uma interligação entre os elementos da realidade social. Ademais, Flick (2004) ressalta que a pesquisa qualitativa busca demonstrar a variedade das perspectivas, sobre o objecto, tendo como ponto de partida os significados subjectivos e sociais que lhe são atribuídos, através do estudo dos conhecimentos e das práticas dos participantes. Richardson (2008) defende que a pesquisa qualitativa deverá ser aplicada em situações complexas, onde se busca a compreensão dos fenómenos sociais. As observações feitas por Richardson (2008) e Flick (2004) sustentam a escolha desta estratégia para a condução do presente trabalho.

4.2 Tipo de Pesquisa

O presente trabalho tem como objecto de estudo o processo de gestão de crise da EDM.EP, neste contexto, o método de estudo de caso revelou-se a estratégia mais adequada a ser aplicada ao presente trabalho, uma vez que, o estudo de caso estuda um único caso na sua totalidade, abrangendo toda a sua particularidade e complexidade, detalhando as interacções dentro do seu contexto (Yin, 1994). Merriam (*apud* Duarte, 2006) destaca quatro características essenciais do estudo de caso que sublinham a magnitude do seu contributo para a compreensão dos fenómenos sociais sendo elas: a) o particularismo do estudo de caso ao centrar-se sob uma situação particular; b) a descrição, cujo resultado final deste método consiste na descrição detalhada do assunto submetido à indagação; c) explicação, auxílio na compreensão daquilo que é submetido a análise, possibilitando a obtenção de novas interpretações e perspectivas; d) indução, potencialidade de descobrir novas relações entre os elementos.

Assim, conforme a definição de Yin (*apud* Duarte, 2006:216) o estudo de caso é “uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto

da vida real quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são usadas”, ou seja, o estudo de caso efectua uma análise intensiva ao buscar respostas a questões de natureza, como e porque, objectivando a compreensão de uma unidade social como um todo. A escolha para a aplicação do estudo de caso à presente pesquisa foi norteadas pelas características para a escolha da estratégia de pesquisa apontadas por Yin (1994) e Merriam (*apud* Duarte, 2006).

4.3 Perfil da Empresa e dos Profissionais Entrevistados

A Electricidade de Moçambique (EDM.EP) é uma instituição estatal fundada em 27 de Agosto de 1977, cuja actividade consiste na produção, transporte e distribuição de energia eléctrica no território moçambicano, detendo o monopólio na provisão deste serviço. Em 1995 a mesma foi transformado em uma empresa pública, passando igualmente por reestruturações com o intuito de melhorar o serviço ao cliente, à sua imagem perante o público e no fornecimento eficiente da energia, visando atender aos problemas e desafios identificados.

Segundo Yin (1994) as entrevistas constituem uma fonte essencial de informação nos estudos de caso. Para o efeito, foram entrevistados dois profissionais do Gabinete de Comunicação e Imagem da EDM.EP, um técnico de comunicação e o chefe do gabinete de comunicação e imagem, os entrevistados foram seleccionados dada a sua relevância e a proximidade das fontes com o assunto em questão e a propensão da mesma em fornecer informação pertinente para a realização dos objectivos da pesquisa; tornando-os informantes-chave, sendo aqueles considerados fundamentais por estarem profunda e directamente envolvidas com aspectos centrais da questão.

A entrevista foi norteada por intermédio de um guião de entrevista que constituiu o instrumento para a análise dos dados, sendo composto por um conjunto de perguntas que incidiu sobre diversos aspectos⁶ relacionados com a gestão do corte de energia. Tendo sido constituído por perguntas abertas de modo a permitir que o informante respondesse de forma mais detalhada, que de acordo com Richardson (2008) constitui uma estratégia vantajosa quando o entrevistador detém pouca informação acerca de um determinado assunto.

4.4 Tratamento

4.4.1 Análise de Conteúdo às Entrevistas

Os dados obtidos na entrevista com o público interno da EDM.EP foram submetidas a codificação do *grounded theory*, que segundo Allan (2003) é uma forma de análise de conteúdo. Foi utilizada a técnica de *Key Point Coding* ou Codificação dos Pontos Chave, onde os pontos considerados importantes para a pesquisa, foram identificados nas respostas obtidas na entrevista.

4.4.2 Análise de Discurso

A presente pesquisa opta pela incorporação da análise do discurso, uma vez que, a análise do discurso permite a interpretação dos significados implícitos e explícitos no texto e a partir daí procura significados. A natureza dos resultados que a análise de discurso confere ao campo de comunicação, apontadas por Tracy (*apud* Schiffrin, Tannen e Hamilton 2001), motivaram a escolha desta técnica no que tange a sua aplicabilidade aos artigos de jornal para o entendimento deste fenómeno de crise da EDM.E.P.

⁶ Richardson (2008) recomenda que o guião inclua diferentes aspectos do mesmo problema, sendo que é mais fácil obter informação através de um único instrumento, contrariamente a elaboração de diversos questionários dirigidos a um único aspecto.

O autor explica que para os pesquisadores de comunicação a análise do discurso constitui um método que permite estudar como as pessoas apresentam-se a si e aos outros, como gerem os seus relacionamentos, como atribuem responsabilidades e culpa, persuadem os outros e como interpretam as práticas dos actores sociais. A análise do discurso:

“não trata da língua, Não trata da gramática, embora todas essas coisas lhe interessem. Ela trata do discurso e a palavra discurso, etimologicamente, tem em si a idéia de curso, de percurso, de correr por, de movimento, prática da linguagem: com o estudo de discurso observa-se o homem falando”. (Orlandi,1999:15)

Assim, a análise do discurso visa responder a questão de como este texto significa buscando compreender a forma como os sujeitos produzem significados, permitindo a compreensão da realidade social. A realização da análise do discurso foi feita conforme os procedimentos descritos abaixo na seguinte ordem:

a) Delimitação do método de discurso, os objectivos e definição das perguntas investigativas

O método de análise de discurso empregue foi o de *Personal Construct Psychology* através da observância dos procedimentos descritos por Parker (*apud* Hill 2012), este método está voltado ao uso da linguagem e as interacções sociais. A presente análise do discurso tem como objectivo, analisar a forma como o apagão no centro do país foi retratado na mídia. Adicionalmente, foram formuladas as seguintes questões para nortear a análise do discurso: Como é que o apagão no centro do país foi retratado?; Qual foi o principal problema retratado?; Quais foram as soluções apresentadas?; Como é que as pessoas e a EDM.EP. foram caracterizadas?; Quais os prejuízos acarretados?; Que repetições existem em (a) num mesmo texto (b) textos diferentes?

b) Constituição de um *Corpus*

O *corpus* é definido como todo o material que será utilizado pelo investigador durante o processo de análise (Vala *apud* Silva e Pinto, 1986). Os artigos foram colectadas nos *websites* dos jornais, intoduzindo as palavras chaves “EDM” e “electricidade”, tendo sido posteriormente, excluídos os artigos que não referenciassem o apagão no centro do país. O *corpus* foi composta por 10 artigos, sendo 2 do Jornal Notícias, 2 do Jornal A Verdade e 6 do Jornal O País.

c) Definição das Ferramentas Analíticas

i. O dito e o não-dito

Para Lyons (1968) citado por Brown e Yule (1983) as palavras e as coisas estão ligadas com base numa relação de referência, uma vez que, as palavras referem-se as coisas. Por esta razão, Orlandi (1999) afirma que não há língua que não ofereça lugar à interpretação, a interpretação em si faz parte da constituição da própria língua. Assim, todo discurso tem uma duplicidade. Dentro deste contexto, Orlandi (1999) recomenda a incorporação do dizer em relação ao não dizer no processo de análise de discurso. Orlandi (1999:82) afirma que “o posto (o dito) traz consigo necessariamente esse pressuposto (não dito mas presente). Mas, o motivo, por exemplo, fica como subentendido (...) o subentendido depende do contexto”. Assim, conforme explica a autora o significado do não-dito serve de subsídio ao dito, acrescentando-o e complementando-o.

ii. Narrativa

A incorporação da narrativa como ferramenta analítica é primordial na análise de discurso, ao relatar acontecimentos os jornalistas efectuam a sua própria interpretação a partir da compreensão que os mesmos detém do evento ocorrido. Esta análise lida com os aspectos referentes a forma como o evento aconteceu, onde as notícias são tendencialmente

organizadas em: cenário, evento e resultado. A análise da estrutura narrativa permite compreender a forma pela qual a história é apresentada ao leitor, e a hierarquia em termos de valor de notícias (Cotter *apud* Schiffrin, Tannen e Hamilton, 2001).

d) Definição das unidades de análise

Em seguida procedeu-se à definição das unidades da análise. A unidade de registo refere-se a unidade de significação a codificar, ou seja, o segmento determinado de conteúdo que se colocará numa dada categoria (Vala *apud* Silva e Pinto, 1986), constituída pelas frases. A unidade de contexto que corresponde ao segmento da mensagem usada para codificar a unidade de registo (Bardin, 2006); a unidade de contexto refere-se aos parágrafos.

e) Associação Livre

Nesta etapa, as frases são analisadas singularmente, onde a mensagem de cada uma é analisada de forma individual, onde é feita um conjunto de interpretações sem restrições a partir de uma primeira leitura do texto. A partir da leitura do texto os objectos e sujeitos que aparecem no texto, através da identificação e listagem dos substantivos e sujeitos (categorias de pessoas) onde um descritor é designado a cada um deles. O estabelecimento das relações entre os sujeitos permite a identificação dos direitos e das responsabilidades dos aspectos mais importantes no conjunto. Em seguida, foram feitas considerações das suposições inerentes que são feitas no texto acerca dos objectos identificados.

f) Comparações

Em seguida, foi feita uma comparação dos segmentos do texto de modo a identificar os contrastes e sobreposições nas formas de abordagem. Estas comparações foram feitas numa primeira instância em unidades de um mesmo texto e em seguida em texto diferentes do

corpus. Por fim, foi feita uma descrição dos resultados através da escolha de terminologia adequada para rotular os discursos emergentes que foram compilados.

4.5 Limitações do Método

As limitações desta pesquisa referem-se à selecção da metodologia. Segundo Yin (1994). É importante salientar que o método de estudo de caso a ser empregue na pesquisa é utilizado, a fim de, fornecer uma visão geral do papel das relações públicas no processo de gestão de crise da EDM.EP no caso do corte geral de electricidade no centro do país. Portanto, o escópo da pesquisa limita o objecto de estudo à apenas uma empresa, a EDM.EP. Neste contexto, Yin (*apud* Duarte 2006) destaca que a escassez de bases para generalizações científicas ocorre tanto nos estudos de caso como nos experimentos. O autor recomenda a realização da revisão da literatura do tópico submetido à análise, uma vez que, o objectivo do estudo de caso é a expansão e generalizações de teorias e não a enumeração de frequências.

No que tange a alegada falta de rigor científico a qual é frequentemente uma das críticas postos aos estudos de caso Yin (*apud* Duarte 2006) recomenda que o pesquisador tenha sempre em mente as questões relacionadas à substância – sobre o que é o meu estudo e quanto a forma- elaboração de questões do tipo– quem, como, porquê e o quê, no decorrer da realização da pesquisa.

A análise do discurso empregue nesta pesquisa tem sido frequentemente alvo de críticas dada a inexistência de um método universal claro e pré-definido para nortear o processo analítico Tracy (*apud* Schiffrin, Tannen e Hamilton 2001). Porém, os defensores deste método de análise defendem que a natureza polissémica da linguagem abre portas para a diversidade de ferramentas existentes, onde uma análise não exclui as outras, pelo contrário abre portas para a elaboração de outras análises.

V. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Corte de Energia no Centro do País: Uma Breve Introdução

Uma explosão no transformador da subestação de Chibata da Empresa Pública Electricidade de Moçambique - Área de Distribuição de Chimoio, originou o corte de energia no centro do país às Províncias de Manica e Sofala; a falta geral de energia afectou cerca de um milhão de pessoas por um período de duas semanas, de 29 de Janeiro de 2014 à 12 de Fevereiro de 2014, cuja privação desencadeou mudanças no quotidiano no que tange a restrição ao acesso dos serviços hospitalares, produtos alimentícios, fornecimento de água, resultando em prejuízos financeiros abrangentes à população, bem como, a EDM.EP.

A aquisição de transformadores fornecidos pela Hidroeléctrica de Cahora Bassa (HCB) possibilitaram o estabelecimento de energia eléctrica às províncias afectadas. Embora, a EDM.EP tenha incorrido prejuízos resultantes desta explosão a mesma tem sido alvo de críticas severas pela população afectada que exige indemnizações dos prejuízos incorridos em decorrência dos mesmos. O pronunciamento da EDM.EP indica que a explosão do transformador não é da sua responsabilidade, sendo assim, não há espaço para compensações.

O Centro de Integridade Pública (CIP) solicitou a intervenção do Minsitério Público no que tange a elaboração de uma auditoria ao corte de energia de modo a confeir ao caso o tratamento e esclarecimento adequado. O relatório conclusivo no que tange as causas da mesma ainda não foram divulgadas.

5.2. ANÁLISE DE DISCURSO AOS JORNAIS

5.2.1 Retrato do Apagão no Centro do País– a dimensão da crise

A totalidade dos artigos analisados no período de 05 de Fevereiro de 2014 à 19 de Março de 2014 apontaram o corte de energia eléctrica como a causa de inúmeros prejuízos, cuja abrangência afectou a dimensão centro do país em todos os seus segmentos sociais.

Nos artigos do Jornal O País publicados no período de 30 de Janeiro de 2014 à 14 de Março de 2014 a aplicabilidade da expressão “apagão” é frequentemente recorrida para situar o leitor acerca do local da incidência sendo comumente empregue antes ou após a indicação dos danos causados. Por seu turno, os termos “apagão”, “falta de corrente eléctrica”, “corte geral no fornecimento de energia eléctrica”, constituem a forma de abordagem utilizada nos artigos do Jornal A Verdade publicados nos dias 05 de Fevereiro de 2014 e 04 de Março de 2014, quando o mesmos efectuam a descrição do caso, sob o ponto de vista do jornalista, ou seja, o autor do artigo emprega os termos como ferramenta descritiva. A incorporação do adjetivo “geral” nesta descrição do acesso à energia eléctrica sublinha a magnitude da abrangência dos impactos trazidos pela falta de energia eléctrica, o que contribuí para reforçar a significância desta ocorrência sob a população afectada.

No que se refere ao ponto de vista de uma terceira entidade como o CIP os artigos publicados no Jornal A Verdade empregam o substantivo “apagão no fornecimento de energia eléctrica” para descrever a ocorrência. Nota-se que em ambas as expressões utilizadas o mesmo é retratado como uma interrupção geral. No entanto, quando os artigos dos Jornal A Verdade (publicados nos dias 05 de Fevereiro de 2014 e 04 de Março de 2014) e Jornal O País (no período de 30 de Janeiro de 2014 à 14 de Março de 2014) objectivam efectuar a descrição do caso, aliado aos seus efeitos sob a população os mesmos empregam os termos

“restrições de energia eléctrica”, “restrições graves de energia eléctrica”, “crise de energia”, “corte de energia” “Falha geral no fornecimento de electricidade” e “privados de energia eléctrica” o que denota a indisponibilidade deste recurso para a população.

Em contrapartida, no que se trata da representação do corte de energia na óptica da EDM.EP a expressão empregue foi “fenómeno de força maior”. A utilização desta expressão é interessante, uma vez que, amplia a magnitude da mesma de tal forma que fica implícito que a mesma perpassa o controle da entidade fornecedora de energia eléctrica.

A descrição do corte de energia como fenómeno de força maior é algo presente nos artigos publicados no Jornal A Verdade e o Jornal O País como forma de retratar a perspectiva do Presidente do Conselho Administrativo (PCA) da empresa. Nota-se ainda o contraste no que diz respeito a descrição do PCA da EDM.EP em relação ao cenário instaurado, sendo que, por um lado o mesmo refere-se ao ocorrido como um “fenómeno de força maior” como estratégia de ampliação do cenário para a evasão da responsabilidade. Por outro lado, o mesmo descreve a situação da seguinte forma “Moçambique não é único país onde há cortes generalizados”, verifica-se aqui uma estratégia de minimização da situação ao colocá-la num contexto mais amplo, na tentativa de abordá-la como algo normal e recorrente, abordagem esta também empregue pelo Ministro da Energia que descreve a situação como “casos do género” o mesmo não é encarado como algo singular e isolado, o que denota a pluralidade do acontecimento dos mesmos.

A utilização do substantivo “avaria” para retratar o corte de energia é apenas utilizado nos artigos publicados no Jornal O País publicados no período de 30 de Janeiro de 2014 à 14 de Março de 2014 com o intuito de ilustrar a temporalidade no que diz respeito a duração das restrições de energia vivenciadas pela população daquela região.

No que tange a abordagem dos artigos publicados nos dias 19 de Março de 2014 e 11 de Fevereiro de 2014 no Jornal Notícias acerca da incidência do corte de energia, verifica-se que os termos utilizados pelos demais dois jornais não são utilizados no Jornal Notícias onde não é atribuída uma denominação exacta do caso, os artigos apenas mencionam que as cidades afectadas estavam “as escuras” dada a “ausência da energia eléctrica” cuja falta é descrita como sendo uma privação pelos seus autores.

5.2.2 Mecanismos para a Resolução dos Danos Causados

No que diz respeito a resolução dos danos causados pelo corte de energia no Centro do País, três artigos publicados nos três jornais diferentes no período de 04 de Março à 19 de Março de 2014 apontam a utilização de mecanismos diferentes no intuito de assegurar a sua resolução.

No artigo intitulado “ CIP pede ao PGR auditoria forense ao corte geral de electricidade no centro do país” , publicado no Jornal A Verdade no dia 04 de Março de 2014 é apresentada a existência de divergências no que tange à atribuição de responsabilidades referentes as causas da crise, onde o CIP defende que “o caso deve merecer tratamento adequado, visando o seu esclarecimento” ou seja, segundo o posicionamento desta entidade verifica-se que perduram lacunas informacionais no que tange à natureza do apagão. A entidade aborda o impacto que o mesmo deteve sobre as zonas afectadas como justificativa para a apuração dos factos referentes ao caso de modo a conferir o desfecho adequado. Para o efeito, o CIP aponta o Ministério Público como a entidade responsável pela resolução deste caso em defesa dos direitos dos cidadãos.

Em contrapartida, com vista a resolução das divergências no que tange a atribuição das responsabilidades pela causa do corte de energia, bem como, o pagamento das

indenizações; em outro artigo publicado no Jornal O País no dia 14 de Março de 2014 intitulado “ Namburete defende indemnização a vítimas do apagão no centro”, o Ministro da Energia aponta a observância e o cumprimento do contrato que rege a relação entre a EDM.EP e os seus clientes como o mecanismo mais indicado para a resolução do caso, uma vez que, a conduta da empresa no que tange ao seu posicionamento organizacional em casos desta natureza é regulada pelas cláusulas contempladas neste contrato. Assim, verifica-se que segundo o posicionamento tomado pelo Ministro da Energia, o contrato é o mecanismo de defesa dos direitos da EDM.EP bem como dos seus clientes.

É válido frisar que segundo o artigo publicado em 19 de Março de 2014 no Jornal Notícias intitulado “ Precisa-se de uma associação de defesa do consumidor actuante” a falta de energia constitui uma violação aos direitos do consumidor. O presente artigo diferencia-se dos demais sendo que o mesmo não efectua apenas a indicação de um mecanismo para a resolução das divergências existentes como também aponta o problema de fundo por de trás das violações constantes do direito do consumidor. Segundo o artigo, a inactividade de uma associação de defesa do consumidor resulta na desinformação por parte do consumidor, bem como, na escassez de mecanismos eficazes em prol da defesa dos seus direitos que ocasionam o surgimento das frequentes violações de direito. Assim, o artigo aponta para a necessidade da actuação de um organismo actuante como forma de defender e prevenir os casos das violações dos direitos do consumidor, sendo este organismo o meio que efectivará a redução dessas ocorrências.

Através da apresentação das diferentes perspectivas adoptadas, pode-se constatar que o que se objectiva não é o estabelecimento de um único mecanismo para a resolução do caso mas, a sinergia dentre os mecanismos existentes sendo que cada um dos instrumentos apresentados: O Ministério Público, o contrato e a Associação de Defesa do Consumidor

desempenham papéis diferentes na resolução bem sucedida do caso; factor este que sublinha a magnitude do impacto no que diz respeito a ocorrência das crises, sendo assim, necessário a incorporação de diversas áreas, sendo que, a sua resolução perpassa uma área específica.

Ademais, é importante frisar que um elemento apresentado nos três artigos embora de forma implícita, é a necessidade da actuação permanente e contínua desses organismos, onde os mesmos não deverão ser usados de forma esporádica, sendo assim, evidencia-se que a sua utilização deverá ser de carácter contínuo de modo a alavancar a sua eficácia.

5.2.3 Caracterização dos Principais Intervenientes

Em relação a caracterização das pessoas afectadas pelo apagão verifica-se que os artigos “Sofala e Manica há mais de uma semana com restrições de energia eléctrica”, “Namburete defende indemnização a vítimas do apagão no centro” , “Apagão geral deixa quase um milhão às escuras ” e “Apagão geral deixa toda a cidade da Beira sem energia eléctrica ” abordam-nas de forma directa onde as mesmas são representadas como sendo “vítimas”, notável através da utilização dos adjectivos “prejudicados” cujo estado de espírito é descrito como estarem “agastados” e apreensivos dada a situação que consideram “preocupante”, termos estes utilizados para descrever os mesmos.

Por outro lado, os artigos “CIP pede ao PGR auditoria forense ao corte geral de electricidade no centro de Moçambique” e “ Precisa-se de uma associação de defesa do consumidor actuante” não efectuam a caracterização das pessoas afectadas de forma directa, factor possivelmente atribuível ao foco da notícia não ter o apagão como elemento central, mas sim a actuação de entidades que visam a defesa dos mesmos. Em ambos os artigos evidencia-se que a população é retratada como sendo vítima de violação dos seus direitos dada a inexistência do acesso a energia eléctrica.

Ademais, os artigos tem o seu foco voltado no que se refere a importância da intervenção de entidades externas com o objectivo de defender os interesses dos afectados, assim, ambos os textos deixam implícito que a população é indefesa e portanto carece de apoio. Entretanto, o artigo “Namburete defende indemnização a vítimas do apagão no centro” corrobora com esta perspectiva apresentada nos artigos anteriores, uma vez que usa os termos “vítimas” para descrever a população, retratando-as como sendo alvos de algo negativo. Ademais, este artigo apresenta o Ministro da Energia que segundo o mesmo pronuncia-se como forma de “defesa” das “vítimas” do apagão no centro o que deixa transparecer que o mesmo está a prestar apoio e auxílio aos afectados, reforçando a criação de uma imagem de imponência e vulnerabilidade em relação à população.

Embora os três artigos citados acima aparacem retratando a população afectada como sendo vítimas, e, por conseguinte indefesas. É interessante apontar que nos artigos “CIP pede ao PGR auditoria forense ao corte geral de electricidade no centro de Moçambique” e “ Precisa-se de uma associação de defesa do consumidor actuante” é feita uma nomeação forçoso dos mecanismos de defesa dos direitos ao consumidor, ou seja, os intervenientes vêm a tona para ressaltar a ineficácia dos organismos existentes naquilo que se refere a protecção dos direitos do consumidor, diferentemente do artigo “Namburete defende indemnização a vítimas do apagão no centro ” onde o Ministro da Energia é retratado como defensor dos direitos da população, bem como, da EDM.EP. Nota-se ainda que, a inserção desta figura neste papel é feita por iniciativa própria e não de forma forçosa como acontece na eleição dos organismos apresentados nos demais artigos citados anteriormente.

No que se refere a caracterização da EDM.EP os artigos “CIP pede ao PGR auditoria forense ao corte geral de electricidade no centro de Moçambique” e “ Precisa-se de uma associação de defesa do consumidor actuante” apontam-na como sendo violadores dos direitos dos consumidores, ademais o pronunciamento do CIP no artigo “CIP pede ao PGR

auditoria forense ao corte geral de electricidade no centro de Moçambique” salienta que o facto da EDM.EP receber subvenções do Estado para financiar as suas actividades organizacionais a responsabilidade da mesma em relação a prestação de serviço ao público é acrescida.

Ademais, o artigo “Precisa-se de uma associação de defesa do consumidor actuante” ao referir-se ao posicionamento da EDM.EP frente aos pedidos de indemnizações afirma que no geral “a Electricidade de Moçambique (EDM) manda “passar” os reclamantes alegando as mais variadas razões” uma vez que o apagão no centro do País não foi da sua responsabilidade, factor este reforçado nos artigos “EDM não vai indemnizar ninguém pelo apagão na Beira e Chimoio” e ”CIP pede ao PGR auditoria forense ao corte geral de electricidade no centro de Moçambique ” que efectuem a inclusão do depoimento do PCA da EDM.EP que se refere ao apagão como sendo um “fenómeno de força maior” afirmação esta descrita como um “absurdo” no artigo ”CIP pede ao PGR auditoria forense ao corte geral de electricidade no centro de Moçambique ”, baseada no pronunciamento do CIP em relação ao mesmo.

No que se refere a questão do apagão no centro não ser da responsabilidade da EDM.EP o artigo “EDM não vai indemnizar ninguém pelo apagão na Beira e Chimoio ” publicado no Jornal O País, aloca um espaço considerável para efectuar a descrição dos esforços incumbidos pela EDM.EP no que diz respeito ao fornecimento de energia eléctrica, o mesmo retrata os desafios aos quais os mesmos estão sujeitos dentre as quais é apontado dificuldades de acesso a fundos, aliado a este factor o artigo vai mais além ao apontar o estabelecimento de parcerias entre a EDM.EP e entidades externas como forma de contornar os desafios vivenciados. Numa segunda instância, a EDM.EP explica o protagonismo do Estado como um dos principais parceiros “mas como este tem várias outras prioridades, além da energia” o que transparece que o grau de dependência externa da EDM.EP, ademais este

enunciado implica que para o governo a energia acaba sendo relegada ao segundo plano, demonstrando que a EDM.EP. não pode actuar sózinha, factor este reforçado no enunciado “um problema do país e não da EDM.EP. como tal” ao relatar a disponibilidade dos recursos.

Ao descrever o apagão como sendo “fenómeno de força maior” a EDM.EP deixa transparecer que o fornecimento de energia eléctrica perpassa o seu controle, dessa forma, a mesma faz a evasão da responsabilidade ao Estado, servindo de reforço para complementar os discursos que vêm sido feitos anteriormente. É interessante frisar que o artigo “EDM não vai indemnizar ninguém pelo apagão na Beira e Chimoio ” é unilateral, tendo o seu foco voltado apenas para o discurso da EDM.EP e a perspectiva da mesma no que se refere ao fornecimento de energia eléctrica.

O artigo “EDM tem uma semana para devolver energia eléctrica a Manica e Sofala ” denota os custos e relacionados com os investimentos no que se refere ao equipamento para o fornecimento de energia eléctrica, razão pela qual a EDM.EP optou pela utilização do transformador da HCB como forma de reduzir os custos e o tempo de reparação, ambos factores encontram-se implícitos no texto. O artigo aponta que dentre as causas da avaria estão a ocorrência da chuva quando ocorreu a explosão, bem como, a longevidade do equipamento utilizado que serviu para agravar a avaria causada.

A longevidade do equipamento posto no contexto do artigo “Depois de duas semanas: Energia regressa a Chimoio e Beira” apenas, denota a responsabilidade da EDM.EP no que se refere a ocorrência da explosão e conseqüente danificação. Porém, posto num contexto mais amplo e referindo ao discurso da EDM.EP no artigo “EDM não vai indemnizar ninguém pelo apagão na Beira e Chimoio”, nota-se a imponência da EDM.EP dada a falta de recursos financeiros o que serve para reforçar a dependência externa da EDM.EP conforme refere o artigo.

No discurso presente nos jornais é interessante frisar a descrição das relações estabelecidas entre os diversos intervenientes. Os artigos “ CIP pede ao PGR auditoria forense ao corte geral de electricidade no centro de Moçambique ” e “ Precisa-se de uma associação de defesa do consumidor actuante” denotam a a instauração de uma relação implícita porém presente da cumplicidade no que diz respeito a inactividade do Ministério Público factor que propicia a ocorrência das violações aos direitos do consumidor.

O artigo “ Precisa-se de uma associação de defesa do consumidor actuante” do Jornal Notícias denota a relação existente entre a associação da defesa dos consumidores com outras entidades, cuja ligação reside no facto das instituições representarem o meio de subsistência para a sobrevivência da mesma, factor que propicia a sua inactividade e defesa dos interesses privados em detrimento da defesa dos interesses públicos razão pela qual a mesma existe. É interessante frisar que no presente artigo, a existência do público é o pressuposto basilar que justifica a existência da associação de defesa dos consumidores porém, a ligação que as mesmas mantêm com as demais entidades é meio pelo qual a subsistência e sobrevivência da mesma é garantida.

No que tange à subsistência, o artigo “Sofala e Manica há mais de uma semana com restrições de energia eléctrica” denota as mudanças no que diz respeito às relações comerciais estabelecidas entre o Zimbabwe que é cliente de Moçambique no que diz respeito à aquisição de energia eléctrica, com o novo cenário instaurado o mesmo passa a ser fornecedor de energia eléctrica para Moçambique, solução recorrida enquanto à normalidade não é estabelecida.

Pode-se identificar diversos problemas no que se refere a relação estabelecida entre a EDM.EP e os seus clientes, uma vez que, segundo depoimentos do artigo “Sofala e Manica há mais de uma semana com restrições de energia eléctrica” os clientes reclamam da falta de

informação nas suas tentativas de obter informação com a empresa fornecedora de energia, o que denota a deficiência do processo de comunicação manifesto sob duas formas: primeiro a EDM.EP não toma a iniciativa de estabelecer a comunicação, a iniciativa na busca da informação é feita pela população conforme demonstra o artigo; em segundo lugar, os clientes da empresa queixam-se da falta da informação no que se refere “ao ponto de ficarem privados de energia eléctrica” assim verifica-se as lacunas inexistentes no fornecimento da informação, que é descrito como estando no “segredo” da EDM.EP conforme descreve o artigo “EDM tem uma semana para devolver energia eléctrica a Manica e Sofala ”.

5.2.4 Prejuízos Acarretados

Os artigos “Namburete defende indemnização a vítimas do apagão no centro” e “EDM restabelece energia em Manica e Sofala ” falam dos prejuízos porém sem fornecer muitos pormenores, diferentemente do artigo “Sofala e Manica há mais de uma semana com restrições de energia” que efectua a listagem completa dos prejuízos incorridos. No presente artigo, verifica-se que o foco predominante é o retrato dos prejuízos incorridos na esfera comercial onde os prejuízos incorridos pela população não são retratados de forma directa. Um dos factores apontados para o artigo é acerca da limitação no que tange a desenvoltura das actividades comerciais onde são descritas as dificuldades no que tange o acesso a alimentação notório na falta de alimentos como o pão e na deterioração dos alimentos perecíveis, as mudanças trazidas pelos danos causados pelo apagão é exemplificada no artigo “Apagão geral deixa toda a cidade da Beira sem energia eléctrica ” que retrata o engajamento da população no que concerne a busca de meios alternativos para a produção de uma fonte de energia através da utilização de carvão, velas e petróleo conforme demonstra o artigo factor que denota as reestruturações no quotidiano.

O artigo “Apagão geral deixa quase um milhão às escuras” denota a população como estando “desesperada” devido a falta de energia, bem como, a sua indignação e busca pela informação à EDM.EP. A adaptabilidade e tomada de iniciativa também é ilustrada no artigo onde a mesma busca “luz alternativa” o que transparece os esforços que estão a ser desenvolvidos com o intuito de adaptar-se a nova situação instaurada. A restrição do acesso aos serviços de saúde são descritos no artigo “Sofala e Manica há mais de uma semana com restrições de energia eléctrica ” onde os hospitais não tem verba para funcionarem com recurso a geradores o que resulta nomeadamente na interrupção de cirurgias e a baixa fiabilidade de exames médicos.

Nota-se que grande parte dos artigos não apontou para os prejuízos incorridos pela EDM.EP, tais como os artigos “CIP pede ao PGR auditoria forense ao corte geral de electricidade no centro de Moçambique”, “Namburete defende indemnização a vítimas do apagão no centro” e “EDM tem uma semana para devolver energia eléctrica a Manica e Sofala” apenas abordam os prejuízos incorridos pela população sem fazer menção daqueles que foram incorridos pela EDM.EP. No artigo “Sofala e Manica há mais de uma semana com restrições de energia eléctrica” nos é dado a conhecer os prejuízos da EDM.EP que referem-se a danificação do equipamento e os custos elevados relacionados com a sua reposição.

Ademais, nota-se que no geral os prejuízos incorridos pela EDM.EP são apenas dadas a conhecer através dos depoimentos prestados pelos representantes da empresa, nomeadamente o porta-voz institucional e o PCA, o que deixa transparecer que para os demais públicos a EDM.EP é vista como tendo saído ilesa, dada a facto das mesmas apontarem-na como estando no epicentro das causas do corte, factor este que leva-os a desconsiderar os prejuízos também incorridos pela instituição.

Tabela Comparativa

A tabela abaixo aborda de forma resumida os principais resultados oriundos da análise de discurso, baseados nas questões-guia definidas no capítulo anterior que serviram para nortear a presente análise do discurso. Verifica-se que, no geral a grande repetição dos textos reside no reforço dos danos causados pela apagão tanto para a EDM.EP como para a população. Embora o foco predominante dos prejuízos seja abordada no que tange aos efeitos causadas pela mesma à população.

Artigo	Foco Principal	Retrato do corte	Problemas abordados	Soluções apresentadas	Caracterização EDM.EP	Caracterização População	Prejuízos acarretados à população	Prejuízos acarretados à EDM.EP	Repetições
CIP pede ao PGR auditoria forense ao corte geral de electricidade no centro de Moçambique	Pedido de auditoria ao corte de energia	EDM.EP: corte ocorreu por motivos de força maior e Moçambique não é o único país que tem este problema	- Violações repetitivas dos direitos dos consumidores pelos provedores dos serviços públicos, falta de intervenção na Justiça para ressarcimento dos danos causados	Intervenção do Ministério Público para defesa dos direitos do consumidor	-Pronunciamento da EDM.EP tido como absurdo -Estatuto público-acresce responsabilidade -Violação dos direitos do consumidor	Vítimas de violação dos direitos do consumidor	Embora não mencione a natureza dos prejuízos os prejudicados são a população da Beira, de Chimoio e Dondo	Não mencionados	Violação dos direitos dos consumidores
Sofala e Manica há mais de uma semana com restrições de energia eléctrica	Restrição de energia eléctrica em Manica e Sofala	Fornecimento de energia é feito durante algumas horas do dia e com restrições (ex.:14 horas sem energia em Búzi)	-Restrição no fornecimento de energia eléctrica -Hospital sem gerador para fazer face a falta de energia	-Compra de energia no Zimbabwe -Utilização de gás para o funcionamento de instituições	- A partir do depoimento do portavoza demonstra engajamento para resolução do problema: montagem e instalação técnica de novo equipamento	- População preocupada, queixam-se da falta de informação - Consumidores de energia com restrições	- Prejuízos incalculáveis para agentes comerciais e consumidores: restrições no fornecimento de água, baixa substancial de preços, falta de pão	- Equipamento danificado - Custos elevados para sua reposição	- Danos causados pela restrição de energia

							<p>-Hospitais com energia de baixa qualidade, certos serviços oferecidos com limitações, suspensão de cirurgias e cesarianas</p> <p>-Impossível fazer transacções bancárias e tramitar documentos no JUE</p>		
<p>Namburete defende indemnização a vítimas do apagão no centro</p>	<p>- Pagamento de indemnização aos residentes de Manica e Sofala</p>	<p>-Apagão que recentemente afectou as cidades de Dondo, Beira e Chimoio</p>	<p>- População exige pagamento de indemnizações, EDM.EP diz não haver espaço</p>	<p>- Cumprimento do contrato entre EDM.EP e clientes</p> <p>- Análise de caso para determinar o pagamento de indemnizações</p>	<p>- Alocada responsabilidade pelo corte</p> <p>- Retratada como empresa que sempre cumpre com o contrato que tem</p>	<p>- Exigências feitas pelas milhares de vítimas, entre pequenos, médios e grandes consumidores da região centro do país</p>	<p>- Mencionam danos causados mas, não especificam ao certo quais são</p>	<p>-Não foram mencionados</p>	<p>- Observância do contrato entre EDM.EP e os seus clientes</p>
<p>EDM não vai indemnizar ninguém pelo apagão na Beira e Chimoio</p>	<p>A não indemnização pelo corte de energia no centro do país</p>	<p>- Apagão durou 10 dias no início do mês em Sofala e Manica</p>	<p>- Cortes generalizados: quase todos com problemas de energia (fraca qualidade causadora de danos frequentes)</p> <p>- Origem do problema: subestação e dificuldade de acesso aos fundos</p>	<p>-Investimentos avultados para resolver problemas</p> <p>- Parcerias, governo apontado como parceiro principal</p>	<p>- Agente envolvido para a reversão do quadro crítico</p>	<p>-População no geral faz pressão para ter acesso a energia</p>	<p>- Perdas de electrodomésticos</p>	<p>- Deixa implícito os prejuízos incorridos quando há avarias</p>	<p>- Necessidade de fazer investimento</p> <p>- Fornecimento de energia eléctrica perpassa à EDM.EP</p>

<p>EDM restabelece energia em Manica e Sofala</p>	<p>Restabelecimento de energia</p>	<p>- Avaria que durou cerca de 10 dias afectou sobretudo as cidades da Beira e de Chimioio</p>	<p>- Restrição continuará até reabilitação acabar</p>	<p>- Importação de energia do Zimbabwe</p>	<p>- Retratado como agente que repõem energia, ilustra os trabalhos desenvolvidos para sua reposição e investimento de um milhão de dólares</p> <p>- Restabelecimento de energia 5 dias antes do previsto</p>	<p>- Alvos de danos avultados</p> <p>- Milhares afectados</p>	<p>Não mencionados porém foram descritos como avultados</p>	<p>-Texto deixa explícito os custos financeiros relaccionados com o mesmo</p>	<p>- Engajamento da EDM.EP</p>
<p>EDM tem uma semana para devolver energia eléctrica a Manica e Sofala</p>	<p>Avaria em Manica e Sofala</p>	<p>-Restrições graves no fornecimento de energia eléctrica em Manica e Sofala</p>	<p>- Avaria e restrições de energia</p>	<p>- Utilização de equipamento alternativo fornecido pela HCB</p>	<p>- Protagonistas de trabalhos para o restabelecimento de energia</p> <p>-Alvo de prejuízos financeiros</p> <p>- Guardam segredo acerca das causas</p>	<p>- Alvos de restrição de energia</p>	<p>- Não mencionados</p>	<p>- Não mencionados</p>	<p>- Ênfase nas desvantagens na aquisição de novos transformadores e na reparação do equipamento danificado</p>
<p>Apagão geral deixa quase um milhão às escuras</p>	<p>Falta de energia a 8 dias afecta cerca de um milhão de pessoas na Beira e Dondo</p>	<p>- Corte de Energia</p> <p>- situação chegou a níveis “críticos”</p>	<p>- Deterioração de produtos</p> <p>- Meios alternativos deixam população sem verba</p>	<p>-População: Consumo dos alimentos perçíveis para evitar o desperdício; comida jogada ao lixo.</p> <p>- Baixa substancial dos produtos</p> <p>- Segmento da população tem usado geradores eléctricos para fazer face apagão</p>	<p>- População acusa EDM.EP de inactividade</p> <p>- Descrito a falta de pronunciamento da EDM.EP</p>	<p>-“quase um milhão de pessoas”</p> <p>- artigo efectua a descrição dos segmentos da sociedade afectados “famílias”, “comerciantes” e “supermercados”</p>	<p>-acúmulo de prejuízos</p> <p>- prejuízos descritos como “brutais”</p> <p>-população tem se “socorrido” denota gravidade da situação para a população</p> <p>- perda de alimentos</p> <p>-prejuízos financeiros</p>	<p>- Não mencionados</p>	<p>-Prejuízos à população afectada</p>

Apagão geral deixa toda a cidade da Beira sem energia eléctrica	Falta de Energia	-Falha Geral no fornecimento de energia eléctrica	- Falta de energia -Falta de informação: causas do corte e previsão da sua reposição	- Funcionamento a meio de gás para fazer face ao problema - Velas, carvão e petróleo	- Artigo aponta para a incapacidade da EDM.EP em prestar informações	- Paralisação das actividades administrativas - Vendedores dos produtos frescos os mais prejudicados	- Perda de alimentos, prejuízos financeiros, paralisação das actividades	-Não mencionados	- Prejuízos incorridos pela população pela falta de energia
Depois de duas semanas: Energia regressa a Chimoio e Beira	Prejuízos causados a população e a EDM.EP embora o fornecimento de energia tenha sido restabelecido	- Ausência de corrente eléctrica - Avaria grossa na subestação de Chibata	- Sistemas de frio incapaz de produzir frescura suficiente - Perda de alimentos perecíveis - Restrições no fornecimento de água	- Instituições públicas funcionavam a meio de gás - condenados a consumir água imprópria	- EDM.EP retratada como sendo “vítima” e alvo de perdas - Artigo enfatiza o êxito das acções da EDM.EP - Equipamento da EDM.EP antigo, apontada como uma possível causa	- Adjectivos “condenada” usada para descrever a população - Denotados como sendo alvos de perdas significantes	-Putreferação de produtos perecíveis para famílias e empresários - não quantificados mais considerados avultados	-Custos com a aquisição e reparação do equipamento (mão-de-obra, acessórios e transformadores) - perdas com a suspensão do fornecimento de energia	-Prejuízos incorridos com a falta de energia eléctrica
Precisa-se de uma associação de defesa do consumidor actuante	Inactividade da associação de defesa do consumidor	-Privação de energia eléctrica - No contexto global do artigo o mesmo é retratado como violação dos direitos do consumidor	- Falta de energia, -Inactividade da associação - EDM.EP não indemnizará população -Dependência para subsistência, Defesa dos interesses privados	- Associação actuante - Criação de legislação para a defesa de direitos - Dependência financeira em outras instituições - Informação arma para combater violação de direitos	-EDM.EP retratada como estando a violar continuamente os direitos do consumidor - Justificativas dada pela empresa implicitamente retratadas como infundadas	- Alvo de violação dos seus direitos - Falta de conhecimento acerca dos seus direitos e formas de assegurar que os mesmos não estejam a ser violados	- Não mencionados	-Não mencionados	-Necessidade de actuação da associação de defesa dos consumidores

Tabela 1 –Tabela Comparativa dos Resultados da Análise do Discurso

5.3 O PROCESSO DE GESTÃO DA CRISE NA EMPRESA EDM.EP.

O processo de gestão de crises da EDM.EP. foi analisado segundo quatro segmentos. O primeiro segmento, englobou os aspectos referentes a constituição e actuação de um comité de gestão de crises. O segundo, abordou os aspectos referentes ao plano de gestão de crises, e os esforços desenvolvidas para a gestão da crise. O terceiro segmento buscou abordar de forma mais profunda os aspectos relacionados com as estratégias de comunicação adoptadas, onde por fim, o quarto segmento visava explorar a questão dos públicos considerados para o deliamento das estratégias.

5.3.1 Comité de Gestão de Crises

A constituição de uma equipe de gestão de crises justifica-se dada a existência de uma situação que é qualificada como sendo crise. Por esta razão, a primeira questão colocada aos entrevistados foi se qualificavam o corte de energia no Centro como uma crise. Na óptica do chefe do gabinete de comunicação e imagem, o corte na verdade não constituiu uma crise mas, sim uma avaria; visão esta contrária a que foi apresentada pelo técnico de comunicação, quando indagado acerca da qualificação do corte como crise o mesmo respondeu: “Sim, primeiro dada a dimensão, afectou a dimensão centro e acredito que a dimensão é aquilo que qualifica uma situação como crise. E também os efeitos que aquele apagão teve a nível da região centro. Aquilo sim é crise é uma situação real, não é uma falsa crise”.

Embora, o técnico de comunicação tenha qualificado o corte de energia no Centro do país como uma crise dada a abrangência do seu impacto, nota-se na presente passagem que o entrevistado considera apenas, o impacto da mesma sob o âmbito externo, não fazendo menção do impacto da crise no âmbito organizacional. Porém,

autores como Seeger, Sellnow e Ulmer (2003) , Rosa (*apud* Pessoni, 2010) e Pauchant e Mitroff (*apud* Seeger, Sellnow e Ulmer 2003) demonstram que o elemento que qualifica uma situação como crise, é a sua representatividade enquanto ameaça à sobrevivência organizacional, elemento este não citado e desconsiderado por ambos os entrevistados, factor que afecta a forma de gestão da mesma e possa contribuir para explicar a inexistência de um comité de gestão de crises na EDM. EP.

Ambos os entrevistados apontaram a inexistência de uma equipe definida cujo foco seja a gestão de crises organizacionais, os mesmos disseram que a constituição de uma equipe de trabalho para a gestão de crises ocorre após a análise da situação que determina os esforços necessários para a sua resolução. É importante ressaltar que a constituição de uma equipe de trabalho *ad hoc* poderá afectar a eficácia do processo de gestão de crises, uma vez que, dentre as características da crise apontadas por Hermann (*apud* Oliveira, 2007) é a subtaneidade e a falta de tempo associada com a crise, assim, a crise exige dos seus gestores acções rápidas.

No que se refere aos recursos humanos alocados para a gestão de crises o técnico de comunicação apontou que “ Há coordenação entre os diferentes departamentos, o gabinete de comunicação, gabinete do conselho de administração e depende também da questão onde tiver acontecido. Também precisa-se desse triângulo, dessa comunicação” ou seja fica evidente a diversidade dos agentes destacados para gestão de crises; ademais, nota-se que tanto o gabinete de comunicação e o gabinete de conselho de administração são actores permanentes no processo de gestão de crises, cuja participação de um terceiro actor é condicional mediante ao local do acontecimento da crise.

Por seu turno, o chefe do gabinete e imagem aponta a participação de quatro departamentos diferentes envolvidos no processo de gestão de crises sendo eles: o gabinete de comunicação e imagem, administração de electrificação e projectos e direcção de apoio do serviço ao cliente, sendo esta equipe chefiada pelo administrador da empresa. Neste contexto, nota-se a discrepância no que tange a composição do comité de gestão de crises, onde apenas o gabinete de comunicação é o actor apontado por ambos como sendo participante no processo de gestão de crises.

A inclusão de membros provenientes das diversas áreas da organização para a integração no comité de gestão de crise, é uma das práticas recomendadas por (Caponigro *apud* Neves, 2005) factor atribuível a abrangência da crise sob as diversas áreas da organização, sendo assim, necessário conhecimentos e aptidões diferentes para fazer face ao cenário instaurado.

Uma das recomendações mais importantes e frequentemente citada na literatura referente a esta temática porém ausente no processo da gestão da crise na EDM. E.P é a necessidade da constituição de uma equipe de gestão de crises que deve agir permanentemente. Coombs (2007) ressalta que a mera existência de uma equipe de gestão de crises é insuficiente a mesma deve estar devidamente treinada para lidar com as crises, ademais, o autor enfatiza a necessidade do estabelecimento de mecanismos para testar a eficácia do comité de gestão de crises, bem como, do plano de gestão de crises.

O técnico de comunicação utiliza expressões como “coordenação”, “partilha de idéias” e “consenso” para descrever o processo de tomada de decisão, ou seja o mesmo afirma que “não há esta ditadura de que eu disse e tem que se fazer isto. (...) Então não existe uma equipe de gestão de crises e eu sou o chefe desta equipe”. Por outro lado,

embora o chefe do gabinete de comunicação e imagem tenha apontado a existência da prestação de apoio de cada sector na sua respectiva área, deixando implícito que a tomada de decisão fica a cargo do administrador da empresa que desempenha o cargo de chefia na mesma, embora afirma que ninguém tenha mais poder que o outro, onde cada um desempenha o seu papel.

No que diz respeito as relações de poder no comité de gestão de crises, é importante ressaltar que a literatura existente não fornece recomendações no que tange ao processo de tomada de decisão, o foco predominante da mesma reside na criação de um grupo multidisciplinar cujo trabalho é contínuo. Seeger, Sellnow e Ulmer (2003) afirmam que a existência de uma equipe de gestão de crises é fundada no princípio de desenvolver respostas que visam a minimização dos danos causados pela mesma durante e após a crise, tendo como foco os atributos intangíveis da organização como a imagem e a reputação cuja vulnerabilidade é ampliada pela incidência da mesma. Porém, conforme apontam ambos os entrevistados a criação de um comité de gestão de crises é apenas constituído após a incidência de uma ocorrência cujo potencial poderá ser prejudicial à organização, uma vez resolvida a questão, o grupo destacado cessa as suas funções.

É válido frisar que segundo o modelo de gestão de crises desenvolvido por Mitroff (*apud* Coombs 2012) os esforços desenvolvidos para a gestão de crises deverão ser avaliados, uma vez que, a avaliação crítica dos esforços incumbidos representa uma fonte de aprendizagem que poderá aprimorar a postura da organização frente à crises futuras no que diz respeito a sua gestão. Embora as actividades do comité de gestão de crises cesse após a resolução da mesma, é interessante frisar o depoimento do técnico de comunicação que aponta:

“ Primeiro, uma das coisas interessantes que acontecem é que nós podemos ser os primeiros a ter acesso a informação que está na imprensa e tudo mais. Porque acompanhamos o que está nos jornais, então podemos ser os primeiros antes que os outros a encontrarem esta notícia. A partir daí comunicamos o que encontramos, e nos reunimos para ver o que a gente faz e o que a gente não faz. Não, uma vez sanada a crise cessa a actividade deste triângulo, não fazemos nenhuma espécie de avaliação”. (Entrevista Técnico de Comunicação)

O discurso do técnico de comunicação é interessante, uma vez que, embora afirme a inexistência da avaliação das acções levadas a cabo pelo comité de crises, o mesmo aponta que o gabinete de comunicação efectua a leitura ambiental de forma contínua, o que constituiu um mecanismo de avaliação e controle dos esforços incumbidos, demonstrando o protagonismo do gabinete de comunicação e imagem no que se refere as todas as fases do processo de gestão de crises.

Seeger, Sellnow e Ulmer (2003) apontam para a necessidade da actuação do comité de gestão de crises no período pós-crise, uma vez que, este período é um momento de suma importância para as organizações sendo que a aprendizagem organizacional é o produto da recolha de dados referente ao processo de gestão de crises, com a potencialidade de aprimorar a capacidade de gestão de crises futuras. Porém, é necessário que esta recolha seja sistemática, e que a informação recolhida seja canalizada para aprimorar a capacidade de gestão da organização, constituindo um mecanismo de avaliação dos esforços incumbidos, não sendo estritamente empregue para efectuar um monitoramento da mídia, o mesmo deve servir de ponto de partida para um plano de acção, constituindo o núcleo basilar sobre o qual as acções organizacionais são fundamentadas.

5.3.2 Plano de Gestão de Crises

O plano de gestão de crises é um componente chave que determina o êxito das acções no âmbito da gestão de crises, uma vez que, nordea os esforços desenvolvidos,

conferindo maior rapidez no fornecimento das respostas conforme destacam Gama (2000) e Coombs (2007). Neste contexto, Coombs (2007) salienta a importância da existência de um plano de gestão de crises que deverá ser actualizado pelo menos uma vez por ano, contendo mensagens de comunicação de crise pré-definidas e aprovadas pelo sector jurídico, cuja eficácia do plano deverá ser testada através do estabelecimento de mecanismos devidamente designados para o efeito.

Porém, segundo os entrevistados a EDM.EP não possui um plano de gestão de crises, nem mensagens de comunicação de crise pré-definidas. A justificativa para a inexistência do plano poderá ser encontrado nos depoimentos de ambos entrevistados, o chefe do gabinete de comunicação e imagem afirma não haver um plano de gestão de crises por não haverem crises na EDM.EP, o entrevistado afirma que na EDM.EP as crises não são duradouras e portanto não tem equipas de gestão de crises. Assim, podemos constatar que segundo o discurso do chefe do gabinete de comunicação e imagem, a inexistência de um plano de gestão de crises deve-se a falta de percepção da ameaça do risco e da existência das crises no quotidiano organizacional da EDM.EP, este factor é crítico uma vez que Viana (*apud* Oliveira, 2007) afirma que a desatenção das empresas aos problemas do quotidiano contribui para instauração da ausência da familiaridade advinda da ocorrência das crises.

O técnico de comunicação por sua vez, afirma que “ Cada crise tem a sua face, então o que se busca é o esclarecimento daquilo que são as origens da crise. Não existe um manual, um catálogo que diga passo um é isto, passo dois, passo três” assim pode-se constatar que a inexistência de um plano de crises neste contexto, deve-se ao facto das crises neste ponto de vista serem situações únicas conforme define Hillyard (2000) , sendo assim, pode-se concluir que a delimitação de um plano de gestão de crises não poderia captar a globalidade da incidência da crise, razão pela qual segundo a

perspectiva apresentada não justifica a criação de um plano de gestão de crises. Porém, Mestieri (*apud* Silveira, 2010) aponta que o plano de gestão de crises não é algo mecânico, o mesmo representa uma fonte de assessoramento no processo de tomada de decisão abrangendo as diversas facetas da crise com o intuito de minimizar os danos à imagem.

Ademais, o modelo de gestão de crises, desenvolvido por Mitroff aponta para a necessidade do contacto permanente com o macro-ambiente no qual as organizações estão inseridas de modo a permitir a detecção de sinais referentes aos possíveis fontes de crise, a capacidade que o plano tem de captar a globalidade referente as possíveis ameaças à actividade organizacional, constituí um indicador da eficácia do comité de gestão de crises e do plano de gestão de crises. Sendo assim, a incapacidade do plano incidir sob as possíveis ameaças existentes no ambiente aponta para a ineficácia do comité de gestão de crises e a qualidade dos mecanismos elaborados pela mesma para fazer face a crise, e não da falta da aplicabilidade de um plano de gestão de crises para assessorar a gestão dos esforços incumbidos para fazer face às crises.

Em relação aos esforços desenvolvidos para a gestão de crises nota-se a existência de duas perspectivas. Para o chefe do gabinete de comunicação e imagem, a abordagem dos esforços para a gestão da crise está enfatizada sob o âmbito técnico, onde a comunicação é retratada como suporte, constituindo um sistema informacional, cuja intervenção está dependente na progressão do aspecto técnico da crise. Ao referir-se o apagão no centro do país o mesmo afirmou:

“Eu não gosto muito da palavra gerir porque pressupõe que é uma situação que dura muito tempo. E no nosso caso não é bem gerir, houve uma avaria, caiu um poste, na subestação ou transformador e o trabalho a realizar é ir ao terreno tirar aquele transformador e colocar outro é isso que acontece. Vai-se tirar o posto danificado põe-se outro. Então gerir não sei se é a palavra mais apropriada. E depois o gabinete divulgou o que

aconteceu em sítio X, ou os clientes da área X estão sem energia, neste momento estão a trabalhar, depois já conseguiu se reparar, já está normal. É isso que fazemos aqui”. (Entrevista Chefe do Gabinete de Comunicação)

Ademais, o discurso do chefe de gabinete de comunicação e imagem denota a carência da iniciativa da comunicação no processo de gestão de crises, assim a comunicação é retratada como sendo dependente da evolução dos esforços técnicos. O técnico de comunicação por sua vez, encara os esforços desenvolvidos como algo mais estratégico, onde a comunicação é tida como protagonista do processo de gestão, o mesmo afirma:

“ Os esforços estão relacionados com a comunicação. Primeiro é preciso ver a questão das crises porque há falsas crises. Então a primeira coisa que este triângulo faz é averiguar se as coisas são como foram relatadas. Para ver se estamos diante de uma crise verdadeira ou não. Depois de reunido triângulo, a gente vê como pode fazer face à esta situação, porque as vezes é falta de informação que um jornalista não teve. Cada crise tem a sua face, então o que se busca é o esclarecimento daquilo que são as origens da crise”. (Entrevista Técnico de Comunicação)

É válido ressaltar que na literatura existente acerca da gestão de crises perdurem divergências no que tange a atribuição deste campo a comunicação, porém os autores são unânimes em ressaltar a significância da comunicação no que se refere a resolução bem sucedida das crises.

Mediante o discurso do técnico de comunicação, regista-se a multiplicidade do papel da comunicação que é tida como (a) causa do problema, dado a desinformações; e (b) processo pelo qual a gestão de crises é efectivada, em outras palavras a comunicação apresenta-se como um elemento de face dupla que pode desencadear a ocorrência da crise, bem como, a sua resolução. É interessante frisar que a verificação de uma situação como sendo crise ou não, oriunda da desinformação conforme destacou o técnico de

comunicação, é um aspecto que agrega uma escassez de enfoque no que se refere a literatura concernente à gestão de crises.

A totalidade dos entrevistados apontaram o conhecimento como um factor primordial para a eleição de uma figura como representante da empresa o que representa um acasalamento com as idéias apresentadas por Coombs (2007) que defende o conhecimento dentre as características exigíveis ao porta-voz. O chefe do gabinete de comunicação e imagem defende apenas a utilização de um porta-voz para pronunciar-se acerca dos acontecimentos referentes à EDM. EP, no que se refere ao pronunciamento do PCA em relação ao apagão o mesmo afirmou que este pronunciamento deveu-se a uma pergunta que foi colocada ao PCA, o mesmo afirmou que “não é porque se conferiu ao PCA o papel de porta-voz daquela situação. Foi uma situação casual”.

Este factor pode constituir um indicador da fragilidade do processo, uma vez que, é necessário ter clareza do porta voz da instituição nestes processos. Ademais, a iniciativa tomada pelo jornalista no que se refere ao pedido de informação adicional referente ao corte de energia no Centro, corrobora com o relato dos jornais que apontam para a falta de informação, aspecto que denota deficiência no que tange a recepção da informação, ou seja, a informação não chega ao público-alvo. Embora, o presente profissional não reconheça o PCA como sendo o porta-voz da empresa, esta visão é contrária a do técnico de comunicação que aponta para a existência de um porta-voz institucionalizado porém afirma que:

“ Na verdade, o primeiro porta-voz é o PCA e também ao nível das províncias, então tem de haver uma coordenação. Porque podemos ter situações em outras províncias e o director de lá é que conhece bem o problema, temos de levar em conta que os porta-vozes não são omnipresentes, não podem estar em todos os lugares ao mesmo tempo. Por exemplo, quando temos situações que ocorrem nos distritos e os jornalistas querem falar connosco, então falamos com o porta-voz para dizer que há este assunto então coordenamos com o porta-voz acerca dos conteúdos a serem

emitidos e depois ele fala a imprensa. Então nunca há este caso onde a gente vê na imprensa a declaração do porta-voz e somos pegos de surpresa”. (Entrevista Técnico de Comunicação)

A menção destes aspectos no que se refere a multiplicidade da existência de porta-vozes vai de encontro as idéias apresentadas por Coombs (2008) que salienta a necessidade de incorporar múltiplos porta-vozes como forma de cobrir as diversas facetas da crise plenamente, reduzindo dessa forma a criação de lacunas de informação. Dentre as características apontadas pelo técnico de comunicação para a descrição do porta-voz são: “conhecimento”, “falar com clareza” e “confiança” características consideradas fundamentais segundo Coombs (2008) na escolha do representante da empresa. No que se refere ao treinamento efectuado aos porta-voz o técnico de comunicação respondeu:

“Aqui na EDM todos os directores passam por vários treinamentos, integração, comunicação, como lidar com a imprensa e essas coisas todas. Então tem também uma componente de comunicação, pode-se mudar hoje de porta-voz, e vais ter certeza que a seguir vais ter alguém que mais ou menos passou por este processo. Porque a gente nunca sabe quem vai ser o próximo porta-voz”. (Entrevista Técnico de Comunicação)

O preparo institucional é uma das funções atribuíveis as relações públicas que conforme Matos (*apud* Kunsch, 2006) refere-se a natureza da informação a ser propagada, o que pressupõe a necessidade do monitoramento ambiental contínuo de modo a formular mensagens que vão de encontro com as especificidades de cada situação.

5.3.3 Estratégias de Comunicação delineadas na EDM.EP

A EDM.EP apresenta estratégias de comunicação bem delineadas e diversificadas para a gestão da crise oriunda do apagão no Centro. O técnico de comunicação aponta o aumento no nível de comunicação como estratégia de comunicação empregue no contexto da gestão de crise oriunda do corte de energia no

centro do país. O mesmo justifica esta abordagem como forma de evitar críticas que possam surgir como resultado da falta de informação. Corroborando com esta perspectiva, o chefe do gabinete de comunicação e imagem apontou o estabelecimento do fluxo informacional como forma de estreitar o relacionamento entre a organização e o seu universo de públicos, o mesmo sublinha que a EDM.EP tem a obrigação de informar acerca do que acontece seja ela boa ou má. No entanto França, Vera (2001) chama atenção para o fluxo relacional, onde a comunicação deverá acontecer de forma bilateral possibilitando o relacionamento entre os interlocutores, provocando a discussão, o diálogo e o debate através do estabelecimento das condições e das funções entre os interlocutores. Neste contexto, evidencia-se que a comunicação não deverá apenas difundir a informação, ela deve ir mais além emitir informação mediante o resultado obtido no diálogo com o público.

Porém, conforme consta no artigo “Sofala e Manica há mais de uma semana com restrições de energia eléctrica” publicado no Jornal O País, a população queixava-se da falta de informação no que tange as causas por detrás das restrições no fornecimento de energia eléctrica. A abrangência reduzida dos meios de comunicação é um dos factores que segundo o técnico de comunicação faça com que a informação nem sempre chegue aos seus destinatários apesar dos esforços incumbidos para a sua transmissão.

Coombs (2007) recomenda a utilização de todos os meios de comunicação disponíveis no que tange disseminação de informação, onde uma das boas práticas apontadas pelo autor consiste na coerência das mensagens transmitidas, factores estes presentes no processo de gestão de crises da EDM.EP segundo o discurso de ambos os entrevistados.

No que se refere a transmissão de informação à comunidade verifica-se que a mesma chegou através de três processos e caminhos distintos conforme ilustram as figuras abaixo.

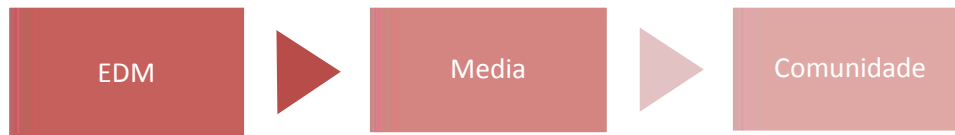


Figura 3- Participação da Media no Processo de Comunicação de Crise

No que se refere a utilização dos meios de comunicação para a disseminação da informação, o chefe do gabinete de comunicação e imagem apontou a que a integração dos meios de comunicação mediáticos constituiu um factor chave no que diz respeito a disseminação de informação, uma vez que, dada a impossibilidade de levar toda a população ao local, a mídia acaba por tornar-se os “olhos da população” que dão a sociedade a conhecer acerca daquilo que realmente acontece. Ambos os entrevistados apontaram que a definição do conteúdo para os meios de comunicação foram iguais, prática esta defendida por Coombs (2007) que salienta a importância da coerência no discurso organizacional. Foram utilizados os seguintes meios de comunicação mediáticos:

- A televisão, onde os noticiários constituíram o eixo para a disseminação de informação, tendo sido divulgadas notícias no Jornal da Manhã, Tarde e da Noite de modo a garantir a abrangência da informação, sob o formato de reportagens onde os jornalistas foram convidados ao local.
- Os jornais, tendo sido utilizado o Jornal Notícias, onde era feita a publicação de comunicados. Os entrevistados apontaram que a emissão de comunicados

constituiu um dos primeiros passos que é tomado pela organização em casos do género.

- A rádio, onde a informação passava foi enviado um comunicado de imprensa segundo o qual este órgão de mídia construiu o seu discurso, bem como, entrevista com o porta-voz da empresa.
- Conferências de imprensa e ligações telefónicas

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o objectivo das mensagens transmitidas através da mídia tinham como objectivo manter a sociedade informada acerca daquilo que está a acontecer. No que tange, ao teor da comunicação o chefe do gabinete de comunicação e imagem apontou as seguintes mensagens discursivas “ o gabinete divulga o que aconteceu em sítio X, ou os clientes da área X estão sem energia, neste momento estão a trabalhar, depois já conseguiu se reparar, já está normal. É isso que fazemos aqui”, que segundo as estratégias de comunicação de crise delineadas por Coombs (2007) são classificadas como estratégia de acção correctiva onde o teor da mesma busca a transmissão da restauração da normalidade.

O técnico de comunicação retrata o governo como sendo “grande cliente” por esta razão, foi “provavelmente” um dos primeiros segmentos do público a serem informados. O chefe do gabinete de comunicação e imagem afirma que a comunicação entre a EDM.EP os governos locais ocorreu através da emissão de notas, tendo sido posteriormente feita a difusão desta informação à comunidade, onde o meio que o governo local usou permanece não é explícito pelo entrevistado. Nota-se na literatura existente que o processo de gestão de crises é retratado como um aspecto interno, com abrangência no nível interno bem como externo; porém não verificou-se na literatura o papel do governo no processo de gestão de crises, uma vez que, os resultados da presente pesquisa de campo apontam o governo como um parceiro das empresas no que

tange a gestão de crises, bem como, um meio de comunicação que serve de intermediário no processo de comunicação.



Figura 4- Participação dos Governos Locais no Processo de Comunicação de Crise

O terceiro processo de comunicação através da qual a informação chegou à população foi baseada na comunicação oral segundo o técnico de comunicação que aponta os ruídos como um dos riscos que a mesma apresenta. No que tange a comunicação com as organizações o técnico de comunicação afirma não deter conhecimento no que tange ao processo instaurado com os mesmos porém acredita que tenham sido um dos primeiros a serem informados dada a contribuição das mesmas na receita da EDM.EP, neste contexto, o chefe do gabinete de comunicação, afirmou que este segmento foi informado por meio de uma reunião que ocorreu na Beira.



Figura 5- Participação dos Líderes Locais, Municipais e Distritais no Processo de Comunicação de Crise

No que tange a comunicação interna durante a crise, o técnico de comunicação não apontou a existência de uma técnica específica designado para o efeito no contexto da gestão da crise vivenciada devido ao corte de energia eléctrica, porém o mesmo apontou que a informação referente a mesma chegou aos colaboradores por intermédio

dos jornais internos. É de referenciar a importância de manter-se o público interno informado acerca das diversas facetas da crise, uma vez que, conforme ilustra Gama (2000), este elemento contribuiu para reduzir eventuais resistências em relação a tomada de decisões.

No que se refere ao mapeamento dos públicos ambos os entrevistados afirmaram que o processo não é levado a cabo na EDM.EP, porém fica implícito no discurso dos mesmos a existência da priorização de certos públicos mediante o poder de influência dos mesmos sobre a actividade organizacional no que concerne a esfera política e a esfera econômica.

Porém é necessário que haja um mapeamento dos públicos para garantir a eficácia da estratégia. Os autores Andrade (*apud* Silva, 2011) e Leite (*apud* Silva, 2011) apontam para a necessidade do mapeamento dos públicos de modo a identificar os interesses públicos e privados como forma de aproximar e harmonizar os eventuais interesses opostos entre a organização e os seus públicos. Grunig (*apud* Silva) vai mais além ao frisar que o alcance do entendimento com o público possibilita a redução nos graus de imprevisibilidade e incerteza no decorrer da interacção com o público, factor que alavanca o êxito das estratégias comunicacionais empregues, criando um ambiente propício para a cooperação, permitindo a integração dos interesses públicos aos privados.

Dessa forma, conclui-se que esta posicionamento da EDM.EP frente ao mapeamento suscita uma acção pontual e não sistematizada, onde as estratégias possam ser menos acertivas, factor que poderá explicar as divergências existentes entre a EDM.EP e a população afectada pelo corte, conforme descrita nos artigos publicados.

5.3.4 Públicos Envolvidos

Questionados acerca do processo de gestão das reclamações apresentadas pela população afectadas nas Províncias de Manica e Sofala, ambos os entrevistados apontar que a comunicação não participa deste processo. O técnico de comunicação aponta este factor como sendo “um assunto prático” todavia, o gabinete de comunicação não recebe nenhuma informação no que concerne este processo. Corroborando, com o que foi dito o chefe do gabinete de comunicação aponta que:

“Não as reclamações não vão para nós, vão para as respectivas direcções. Neste caso, a Direcção da Área de Chimoio e da Beira, então eles entram em coordenação com o sector jurídico e analisam os casos. Já aí a comunicação estabelece-se entre quem perdeu os electrodomésticos e a Direcção de Jurisdição. A responsabilidade é da Direcção só que é assessorada pelo Departamento Jurídico que dá apoio” (Entrevista Chefe do Gabinete de Comunicação)

Embora, a literatura existente não enfatize o protagonismo das relações públicas no que tange o endereçamento à questões referentes as reivindicações aos danos causados pela crise. Questiona-se: Como é que a comunicação poderá ficar ausente deste processo?

A literatura enfatiza de forma constante o papel das relações públicas no que diz respeito a monitoria da percepção e atitude dos públicos de modo a apoiar às decisões concernentes aos públicos de interesses atribuição conferida às relações públicas por Rinaldi e Barreiros (*apud* Lourenço e Marchiori, 2011). O mesmo constitui o receptáculo de informação, podendo servir de termómetro para a opinião pública, representando um acervo de informação indicativo das origens de crises recorrentes para a organização. Ademais, conforme resalta Kunsch (2003) o exercício do diálogo das relações públicas com o público de forma directa e contribuí para a redução das crises, controvérsias e conflitos.

VI. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo propôs-se a explorar o papel das relações públicas no processo de gestão de crise, tendo identificado conceitos referentes à natureza da gestão de crises, como forma de compreender a aplicabilidade das ferramentas, técnicas e estratégias de relações públicas e o seu consequente impacto no processo.

Um dos objectivos propostos nesta pesquisa foi a análise dos aspectos teóricos e conceituais das Relações Públicas no processo de gestão de crises nas organizações. Após a pesquisa bibliográfica, concluí-se que a literatura geral referente à gestão de crises é abrangente e diversificada, cobrindo as diversas facetas oriundas da incidência da mesma. Notou-se ainda que os autores que se propuseram a estudar esta temática contém posicionamentos diferentes referentes a algumas questões, onde a atribuição do “berço” da gestão de crises permanece inconclusiva, porém evidenciou-se a multidisciplinaridade da área.

Por um lado, Goel (2009) apontou que a gestão de crises é pertencente à área da gestão, sendo a própria comunicação uma ferramenta da gestão, factor este que despe a comunicação do protagonismo no processo de gestão de crises destacado por autores como Coombs (2007), factor este não confirmado na desenvoltura da pesquisa, onde evidenciou-se o protagonismo da comunicação no processo de gestão de crises.

O estudo desenvolvido confirmou o posicionamento tomado por Forni (*apud* Farias 2007) na pesquisa de campo efectuada na EDM.EP constatou-se que a gestão de crises é da responsabilidade de um comité de gestão de crises, onde a comunicação desempenha constituir um pilares importante ao garantir a amenização da repercussão mediática através do emprego de estratégias de comunicação de crise, porém

evidenciou-se que o esforço isolado da comunicação não é suficiente para garantir a resolução das crises.

Outro objectivo da pesquisa era a descrição do processo de gestão de crises na EDM E.P, os resultados oriundos da pesquisa de campo apontaram a inexistência de alguns aspectos destacados na literatura desenvolvida acerca desta temática como sendo de suma importância para garantir a resolução bem-sucedida da crise. Verificou-se a inexistência de um comité de gestão de crises formalmente constituído e destacado para o efeito de gestão de crises organizacionais, cuja actuação ocorre de forma contínua, contrariando a autores como Mestieri (*apud* Silveira, 2010). As entrevistas apontaram que a composição de uma equipe de trabalho na EDM.EP efectiva-se após a análise da situação de modo a garantir que a mesma é configurada como sendo crise.

Ainda no que tange a caracterização deste comité, a pesquisa revelou a inexistência de mecanismos que visam testar a sua eficácia, bem como, a falta de treinamento deste conglomerado para fazer face as crises. Um factor alarmante a destacar é que o grupo de trabalho intercede apenas durante o processo de gestão de crises não exercendo nenhuma função antes da ocorrência das mesmas nem no período pós-crise. Porém, a literatura aponta que estes períodos são os mais cruciais para a gestão de crises, onde possibilitam a aprimoração da capacidade da gestão de crises organizacionais por parte das instituições. A escassez da actuação durante ambas as situações poderá comprometer a eficácia da actuação da EDM.EP.

A entrevista na EDM.EP apontou que o gabinete de comunicação efectua o *press clipping* de forma contínua, constatou-se ainda, a falta de intervenção do gabinete de comunicação no processo das reivindicações. Recomenda-se que a informação proveniente de ambos os processos sejam canalizadas como forma de contribuir para o

processo de gestão de crises, podendo constituindo dois dos vários mecanismos institucionais desenvolvidos para testar a eficácia da organização no que tange a resolução das crises, bem como, efectuar a avaliação deste processo, uma vez que, representam fontes de informação bruta e essencial para a organização.

É importante salientar que os estudos desenvolvidos no âmbito da gestão de crises não fornecem directrizes no que se refere a classificação das situações que poderão serem confundidas como crise, oriundas da desinformação.

Um dos aspectos a ressaltar é o facto dos cortes de energia serem uma realidade presente no quotidiano da EDM.EP e da sociedade moçambicana. Porém, este corte afectou de forma mais profunda a imagem e a reputação da EDM.EP frente à opinião pública. O que denota que as situações no quotidiano organizacional são multi-facetadas onde uma situação posto num dado contexto, poderá ser qualificada como crise. Porém, se posto num outro contexto, diante de novas condições não deterá a mesma ameaça à sobrevivência organizacional. Este factor serve para chamar a atenção das organizações no que se refere a interpretação de realidades múltiplas existentes numa dada situação, sublinhando a importância da consideração de todos os possíveis efeitos decorrentes de uma situação como forma de reduzir a imprevisibilidade.

Um dos principais resultados apontados pela pesquisa empírica é que a gestão de crises não é uma prática isolada ao contexto organizacional. A eficácia da mesma é afectada de forma significativa pelas condições que o país dispõe, necessitando a actuação conjugada de diversos organismos tanto no âmbito interno como externo.

Ademais, verificou-se a inexistência na EDM.EP das boas práticas recomendadas na literatura, especificamente a falta de um plano de gestão de crises com mensagens pré-definidas e aprovadas pelo sector jurídico e a desenvoltura de

mecanismos que visam testar o time e o plano de gestão de crises, factores estes que condicionam a actuação da EDM.EP, uma vez que, contribuem para a redução do desperdício do tempo, possibilitando a oferta de respostas eficazes à crise.

Outro objectivo do estudo, foi correlacionar a prática das relações públicas com a literatura, onde os resultados apontaram que as crises fustigam de forma significativa as organizações, ademais verifica-se a falta de mecanismos que visam a protecção da organizações no processo de gestão de crises, factor que torna-as mais vulneráveis aos efeitos da mesma. Agravadas pelos os resultados da pesquisa que apontarm que as estratégias discursivas de comunicação de crise são encaradas pelo público com o grau elevado de desconfiança e incredulidade, factor que sublinha a importância do estreitamento dos canais de comunicação com o público de modo a reduzir esta resistência, exigindo esforços mais avultados na gestão de crises.

O estudo buscou responder a seguinte questão: *Qual o papel das relações públicas no processo de gestão de crises de organizações que as vivenciam de forma significativa?* Os dados principais oriundos da leitura bibliográfica apontaram que o papel das relações públicas no contexto da gestão de crises é multi-facetado, onde denota-se um certo grau de volatilidade no que tange à sua contribuição para a resolução da crise, notório na ampla abrangência do seu campo de actuação e das ferramentas das quais a mesma dispõe onde o seu papel adequa-se as especificidades da cada situação.

Para responder a questão colocada a pesquisa colocou três hipóteses, cujas respostas foram encontradas através do cruzamento entre a perspectiva teórica e a prática da EDM.EP. A pesquisa sublinhou a importância do reconhecimento das relações públicas pela organização de modo a contribuir estrategicamente no processo de gestão de crises, que sómente é possível através do acesso pleno da mesma à

organização no intuito de obter conhecimentos sob as suas diversas facetas e contribuir para o alcance dos seus objectivos organizacionais.

Ademias, constatou-se ainda que a natureza do delienamento das estratégias de relações públicas no processo de gestão de crises não constitui uma garantia de facilidade à sua gestão. No decorrer do estudo, tornou-se perceptível que a qualidade da prática de gestão de crises encontra-se estreitamente vinculada à monitoria ambiental de modo a identificar os principais focos de perigo, que poderão originar às crises.

É importante frisar que as relações públicas são responsáveis pela gestão de relacionamentos e a consequente promoção do diálogo. Porém, os dados da pesquisa de campo apontaram que embora as relações públicas fomentem o diálogo eles não participam na gestão deste processo.

A presente pesquisa abre portas para pesquisas futuras em várias direcções, dentre as quais a inclusão da perspectiva da população afectada pela crise, de modo a obter um embasamento no que tange a imagem e reputação da EDM.EP. Dada a multidisciplinaridade da gestão de crises, pesquisas futuras poderá efectuar a integração das práticas desenvolvidas pelas outras áreas envolvidas no processo de gestão de crises no intuito de enriquecer a percepção do papel das relações públicas no processo da gestão de crise.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLAN, George (2003). A critique of using grounded theory as a research method. In: Electronic Journal of Business Research Methods. Vol 2, Edição 1 p.1-10. Acedido em: 15 de Dezembro de 2013, em: <<http://www.ejbrm.com/issue/download.html?idArticle=126>>

ALMEIDA , Ana Luisa C.,Reputação Organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. (2005). In: **Organicom (USP)**. [online] ano 2, n. 2, 1º semestre p. 119-133. Acedido em: 07 de Setembro de 2013, em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/98>>

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza (1983). Para Entender Relações Públicas. São Paulo: Loyola.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza (2003). Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos. 6ª ed. São Paulo: Thomson

BARDIN, Laurence. (2006). Análise de conteúdo. Lisboa: edições 70

BROWN, Gillian, YULE, George (1983). Discourse Analysis. Nova Iorque: Cambridge University Press

BURKE, Ronald J. (2011). Corporate Reputations: Development, Maintenance, Change and Repair. In: BURKE, Ronald J.; Graeme Martin; COOPER, Cary L. Corporate Reputations Managing Opportunities and Threats. Psychological and Behavioural Aspects of Risk. Surrey: Gower

CAROLL, Craig E. (2013). The Handbook of Communication and Corporate Reputation. Sussex: Wiley Blackwell

CARVALHO, C.; MONTARDO, S. P.; ROSA, H. A. Blogs como ferramentas de gerenciamento da imagem das organizações. *UNIREvista*, v. 1, n. 3, jul. 2006. Acedido em: 20 de Janeiro de 2014 , em: <http://www.unirevista.unisinos.br/pdf/UNIrev_Carvalho.PDF>

CASTELLS, Manuel (2000). Materials for an exploratory theory of the network society. Acedido em: 20 de Janeiro de 2014, em: <<http://red.pucp.edu.pe/ridei/files/2011/08/33.pdf>>

CHAMBISSO, Celso. EDM não vai indemnizar ninguém pelo apagão na Beira e Chimoio. Jornal O País, Maputo, 21 de Fevereiro de 2014. Economia Acedido em: 10 de Abril de 2014, em: <<http://opais.sapo.mz/index.php/economia/38-economia/28938-edm-nao-vai-indemnizar-ninguem-pelo-apagao-na-beira-e-chimoio.html>>

COOMBS, Timothy W. (2007). Crisis Management and Communications. Acedido em: 20 de Agosto de 2013 no website do Instituto das Relações Públicas em: <<http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/>>

COOMBS, Timothy W. (2008). PSI Handbook of Business Security. 1ª edição. Connecticut: Praeger. 1º Volume. Cap. 3. p.85-203

COOMBS, Timothy W. Crisis (2011) and Allied Fields. In: COOMBS, Timothy W., HOLLODAY, Sherry J The Handbook of Crisis Communication and Media. 1ª edição. Sussex: Wiley-Blackwell. Cap. 1, p.15-64

COOMBS, Timothy W (2012). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding. 3ª ed. Califórnia: Sage Publications.

CUMANDO, Pedro, VALOI, Tiago. EDM tem uma semana para devolver energia eléctrica a Manica e Sofala. Jornal O País, Maputo. 06 de Fevereiro de 2014. Sociedade Acedido em: 10 de Abril de 2014, em: < <http://opais.sapo.mz/index.php/sociedade/45-sociedade/28740-edm-tem-uma-semana-para-devolver-energia-electrica-a-manica-e-sofala.html> >

DUARTE, Jorge. BARROS, António (org.) (2006). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2ª ed. São Paulo: editora atlas.

FARIAS, Luís Alberto de (2007). Entrevista João José Forni. In: **Organicom (USP)**. [online] ano 4, n.6, p. 198-211. Acedido em: 16 de Outubro de 2013, em: < <http://jforni.jor.br/forni/files/revista%20Organicom-corrigido-15082008.pdf> >

FARIAS, Luís Alberto de (2011). Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos. 1ª edição. São Paulo: Summus Editorial

FERGUSON, Denise P, WALLACE, J.D, CHANDLER Robert C. (2012). Rehabilitating Your Organization's Image: Public Relations Professionals' Perceptions of the Effectiveness and Ethicality of Image Repair Strategies in Crisis Situations. Vol. 6, N. 1. In: Public Relations Journal. Acedido em: 21 de Dezembro de 2013, em < <http://www.prsa.org/intelligence/prjournal/documents/2012fergusonwallacechandler.pdf> >

FLICK, Uwe. (2004). Uma introdução a pesquisa qualitativa. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

FRANÇA, Vera Veiga (2001). Paradigmas da Comunicação : conhecer o quê? Acedido em: 14 de Julho de 2013, em: <<http://www.uff.br/ciberlegenda/ojs/index.php/revista/article/view/314/195>>

GAMA, Maria Gabriela (2000). QUANDO O INFERNO DESCE À TERRA: A GESTÃO DE CRISES E A SUA PROBLEMÁTICA. In: Comunicação e Sociedade 2, Cadernos do Noroeste, [online] Série Comunicação, Vol. 14 p. 535-542.

GLANZ, Viviane (2006). How important is a favourable Corporate image prior to a Crisis? Acedido em: 19 de Agosto de 2013, em: Disponível em: http://books.google.co.mz/books?id=8GEsEOhhS_MC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

GOEL, Suresh (2009). Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters. New Dehli: Global India Publications.

GRIESE, Noel (2002). How to manage organizational communication during crisis. 1ª edição. GA: Anvil Publishers Inc

NORMAN, Agustine. (2000) Managing the Crisis you Tried to Prevent. *In*: Harvard Business Review on Crisis Management. Boston: Harvard School Publishing

HEATH, Robert L (2010). The SAGE Handbook of Public Relations. California: SAGE Publications

HILL, Robin (2012). A Guideline to Discourse Analysis: With Personal Construct Psychology undertones. Acedido em: 15 de Março de 2014, em: <<http:// A Guideline to Discourse Analysis: With Personal Construct Psychology undertones> >

HILLYARD, Michael J. (2000). Public Crisis Management: How and Why Organizations Work Together to Solve Society's Most Threatening Problems. Lincoln: Writers Club Press.

KUNSCH, Margarida Maria Khroling. (2003). Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4ª edição. São Paulo: Summus. V.17

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.) (2006). Obtendo Resultados com Relações Públicas. 2ª edição revista. São Paulo: Pioneira Thomson

LOURENÇO, Milene Rocha, MARCHIORI, Marlene Regina (2011). A Comunicação de Risco como Factor Essencial no Processo de Gestão de Crises. In: XII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação na Região Sul-Londrina, 26 a 28 de Maio, 2011. **Anais eletrônicos...** Santos: Intercom, 2010. Acedido em: 25 de Setembro de 2013, em: <http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicacoes/LOURENCO, Milene Marchiori, M. . A Comunicac o de Risco como Fator Essencial no Processo de Gest o de Crises 2011. Trabalho apresentado Iniciaç o Científica Intercom Sul.pdf>>

MACHIRICA, Victor. Depois de duas semanas: Energia regressa a Chimoio e Beira. Jornal Noticias, Maputo. 11 de Fevereiro de 2014. Acedido em 10 de Abril de 2014, em: <<http://www.jornalnoticias.co.mz/index.php/sociedade/10750-depois-de-duas-semanas-energia-regressa-a-chimoio-e-beira> >

MELO, Luís Alberto Dias de (2010). Comunicação Empresarial. Curitiba: IESDE

MOURA, Cláudia Peixoto de (2008). História das relações públicas : fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS

Neves, M. (2005). Comunicação de Crise. Recuperado a 10 Setembro, 2009, de Acesso em: 20 de Julho de 2013, em: <http://www.aberje.com.br/novo/monografias/marialuiza_crise.pdf >

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto. Converter a crise em oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise. Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.1999. [s.n.t]. Acedido em: 17 de Julho de 2013, em: <http://www.aberje.com.br/novo/monografias/pub_tcc_1.htm>

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de (2007). O papel essencial das relações públicas no gerenciamento de crises. In: **Organicom (USP)**. [online] ano 4, n. 6, p. 151-159. Acedido em: 07 de Setembro de 2013, em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/98>>

Orlandi, E. P. (1999). Análise de discurso: princípios e procedimentos. Campinas, São Paulo: Pontes.

PAUCHANT, Thierry C.; MITROFF, Ian I.; LAGADEC, Patrick (1991). Toward a systematic crisis management strategy: learning from the best examples in the US, Canada and France. In: Industrial Quarterly, vol. 5, No. 3, 209-232. Elsevier. Acedido em: 21 de Agosto de 2013, em: http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Industrial_crisis.pdf>

PERUZZO, Cicilia M.K (2012) Relações Públicas no Capitalismo Cognitivo. Acedido em: 15 de Julho de 2013, em: <<http://www.revista-redes.com/index.php/revista-redes/article/viewFile/169/155>>

PESSONI, Arquimedes. A crise da imagem ou oportunidade da mídia? Os bastidores do caso Eloá/Nayara. In: XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação-Caixas do Sul, 02 a 06 de Setembro, 2010, **Anais eletrônicos...** Santos: Intercom, 2010. Acedido em: 25 de Setembro de 2013, em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-0553-1.pdf>>

RAIVA, Francisco. Apagão geral deixa quase um milhão às escuras. Jornal O País, Maputo, 05 de Fevereiro de 2014. Sociedade. Acedido em 10 de Abril de 2014, em: <<http://opais.sapo.mz/index.php/sociedade/45-sociedade/28724-apagao-geral-deixa-quase-um-milhao-as-escuras.html>>

RAY, Sally J (1999) Strategic Communication in Crisis Mangament: Lessons form the Airline Indusrty. Connecticut: Praeger.

REDAÇÃO. CIP pede ao PGR auditoria forense ao corte geral de electricidade no centro de Moçambique. Jornal A Verdade, Maputo, 04 de Mar o de 2014. Destaques/Democracia. Acedido em: 10 de Abril de 2014, em:

<<http://www.verdade.co.mz/component/search/?searchword=CIP+pede+ao+PGR+audi&ordering=&searchphrase=all>>

REDAÇÃO. Namburete defende indemnização a vítimas do apagão no centro. Jornal O País, Maputo, 14 de Mar o de 2014. Economia . Acedido em 10 de Abril de 2014, em: < <http://opais.sapo.mz/index.php/economia/38-economia/29104-namburete-defende-indemnizacao-a-vitimas-do-apagao-no-centro.html>>

REDAÇÃO. EDM restabelece energia em Manica e Sofala. Jornal O País, Maputo, 12 de Fevereiro de 2014. Economia. Acedido em: 10 de Abril de 2014, em: <<http://opais.sapo.mz/index.php/sociedade/45-sociedade/28811-edm-restabelece-energia-em-manica-e-sofala.html>>

REDAÇÃO. Apagão geral deixa toda a cidade da Beira sem energia eléctrica. Jornal O País, Maputo. 30 de Janeiro de 2014. Sociedade. Acedido em: 10 de Abril de 2014, em: <<http://opais.sapo.mz/index.php/sociedade/45-sociedade/28673-apagao-geral-deixa-toda-a-cidade-da-beira-sem-energia-electrica.html> >

RICHARDSON, Roberto Jarry. (2008). Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas

RULER, Betteke Van, VER I , Dejan (2004). Public Relations and Communication Management in Europe: A Nation-by-Nation Introduction Public Relations Theory and Practice. Berlin: De Gruyter.

SAMBO, Emildo. Sofala e Manica há mais de uma semana com restrições de energia eléctrica. Jornal A Verdade, Maputo. 05 de Fev. 2014. Destaques/Nacional. Acedido em: 10 de Abril de 2014, em: < <http://www.verdade.co.mz/nacional/43782-populacao-de-sofala-e-manica-ainda-sofre-de-restricoes-no-fornecimento-de-energia-electrica>>

SANTOS, Larissa Conceição dos (2007). A Importância dos estudos sobre Identidade para a Comunicação Organizacional. In: XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação-Santos, 29 de Agosto a 2 de Setembro, 2007, **Anais eletrônicos...** Santos: Intercom, 2010. Acedido em: 25 de Setembro de 2013, em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R0449-1.pdf>>

SCHIFFRIN, Deborah, TANNEN, Deborah, HAMILTON, Heidi, E. (2001) The Handbook of Discourse Analysis. Massachusetts: Blackwell Publishers

SEEGER, Matthew W; SELLNOW, Timothy L; ULMER, Robert R (2003). Communication and Organizational Crisis Connecticut: Praeger.

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu (2007). A importância de um sistema integrado de acções na gestão de crises. In: **Organicom (USP)**. [online] ano 4, n. 6, p. 163-173. Acedido em: 07 de Setembro de 2013, em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/97/229>>

SILVA, Augusto Santos, PINTO, José Madureira. (1986). Metodologia das Ciências Sociais. 8ª edição. Porto: Edições Afrontamento

SILVA, Marcelino. Precisa-se de uma associação de defesa do consumidor actuante. Jornal Noticias. Maputo. 19 de Março de 2014. Opinião & Análise. Acedido em 10 de Abril de 2014, em: < <http://jornalnoticias.co.mz/index.php/analise/12519-entre-aspas-precisa-se-de-uma-associacao-de-defesa-do-consumidor-actuante> >

SILVA, Sandro Takeshi Munakata da (2011). Teorias da Comunicação nos Estudos das Relações Públicas. Porto Alegre: EDIPUCRS

SILVEIRA, Adriana da Silva (2007). O Papel das Relações Públicas na Comunicação Organizacional. In: VIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Região Sul, 10 de Maio, 2007, Passo Fundo, **Anais eletrônicos...** Santos: Intercom, 2007. Acedido em: 05 de Outubro de 2013, em: < <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2007/resumos/R0142-2.pdf>>

SILVEIRA, Maurício. A importância do plano de gerenciamento de crise em empresas prestadoras de serviço: Estudo de Caso. **In: RP em Revista**. Ano 8. n.25. Fevereiro/2010. Acedido em: 21 de Agosto de 2013, em: < http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao25/a_importancia_do_plano_de-gerenciamento_de_crisis_em_empresas_prestadoras_de_servicos.pdf>

SIMÕES, Roberto Porto (1995). Relações Públicas: Função Política. 3ª ed. São Paulo: Summus.

THUM, Renata Bril. **Redes sociais virtuais como propulsoras de crises de imagens organizacional**. 2011. Acedido em: 26 de Agosto de 2013, em: <http://portal3.com.br/rpemacao/Trabalhos/Seminario%20avan%C3%A7ado/Semin%C3%A1rio_Avan%C3%A7ado_Comunica%C3%A7ao_Artigo_Renata_Thum.pdf>.

WILCOX, Dennis, L. (2006). The Landscape of Today's Global Public Relations Acedido em: 05 de Março de 2014, em: < <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p67.pdf> >

YIN, Robert K. (1994). Case Study Research Design and Methods. 2ª edição. Vol. 5. California: Sage Publications.

_____ (2006). The Essentials of Corporate Communications and Public Relations. Massachusetts: Harvard Business School

ANEXOS

ANEXO A- CIP pede ao PGR auditoria forense ao corte geral de electricidade no centro de Moçambique

Publicado em: Terça, 04 Março 2014 no Jornal A Verdade

Num país como Moçambique, onde os direitos do consumidor são repetidamente violados pelos provedores de serviços públicos – tais como de telefonia móvel, água e electricidade – sem que ninguém interceda na Justiça exigindo ressarcimento pelos danos causados, o Centro de Integridade Pública (CIP) escreveu ao Procurador-Geral da República, Augusto Paulino, a solicitar a intervenção do Ministério Público para o apuramento das responsabilidades no caso do recente corte geral no fornecimento de energia eléctrica, pela empresa pública Electricidade (EDM), às províncias de Manica e Sofala, entre 29 de Janeiro e 10 de Fevereiro passados.

O CIP é do entendimento de que, pelos prejuízos que o apagão no fornecimento de energia eléctrica causou ao país, mormente aos cidadãos da Beira, de Chimoio e Dondo, o caso deve merecer tratamento adequado, visando o seu esclarecimento.

Neste contexto, a posição tomada pelo CIP pode significar que, a justificação do PCA da EDM, Augusto Fernando, segundo a qual se tratou de um fenómeno de “força maior”, o qual não abre espaço para compensações uma vez que Moçambique não é único país afectado por cortes generalizados, não passa de um absurdo.

A carta que o CIP endereçou ao Procurador-Geral da República solicita a intervenção do Ministério Público como instituição de defesa da legalidade a agir para o cumprimento do seu dever perante a sociedade, atendendo que é da competência deste órgão representar e defender os interesses colectivos dos cidadãos.

“Sendo a EDM uma entidade com estatuto de empresa pública e que recebe subvenções – dinheiro do Estado para realizar um serviço público – é acrescida a sua responsabilidade perante a sociedade, devendo o Ministério Público agir com maior eficácia e celeridade na defesa dos interesses dos que cabe ao Estado representar”, refere o CIP que aguarda pela acção do Ministério Público tendente a apurar as responsabilidades neste caso.

ANEXO B- Sofala e Manica há mais de uma semana com restrições de energia eléctrica

Publicado em: Quarta, 05 Fevereiro 2014 no Jornal A Verdade

Após o apagão registado na terça-feira (28) o fornecimento de corrente eléctrica às províncias de Sofala e Manica, sobretudo nas vilas sedes e cidades da Beira, de Chimoio e em alguns distritos dos mesmos pontos da região Centro de Moçambique, continua a ser feito durante algumas horas do dia e com restrições, o que está a somar prejuízos incalculáveis para os agentes comerciais e restantes consumidores particulares que sentem também restrições no fornecimento de água corrente. Comprar energia ao Zimbabwe, que na realidade está a revender energia de Cahora Bassa, é a solução enquanto a “avaria grossa” do Transformador de Potência na Subestação de Chibata não é resolvida.

Na vila sede do distrito de Búzi, os clientes da Electricidade de Moçambique (EDM) contaram-nos que, neste momento, ficam 14 horas sem energia e o comércio é um dos sectores mais prejudicados, pois os produtos frescos deterioram-se, enquanto outros estabelecimentos cujos serviços que prestam dependem de energia, incluindo as instituições públicas e privadas, funcionaram a meio gás.

Em Sofala, além de Metuchira, onde a situação é considerada preocupante pela população, a falta de corrente eléctrica afectou ainda os distritos de Chibabava, Nhamatanda, Gorongosa e a cidade de Dondo.

Na cidade da Beira, onde igualmente a situação foi bastante caótica nos primeiros dias do apagão, além da falta de pão e de restrições no fornecimento de água, alguns estabelecimentos comerciais chegaram a vender um frango a 70 meticais, contra os anteriores 115, 125 e 140 meticais. No bairro da Manga, houve vendedores que “despacharam” os frangos a 40 meticais.

Sobre a vila sede de Gondola (Manica), por exemplo, não se pode dizer algo diferente. Aliás, nesta altura, os clientes da EDM queixam-se da falta de informação sobre o que se passa a ponto de ficarem privados de energia eléctrica. Segundo os consumidores, quando contactam o piquete apenas recebem a informação de que houve uma “avaria grossa”, sobre a qual ninguém entra em detalhes. Enquanto isso, está a ser impossível fazer pagamentos através de estabelecimentos bancários e tramitar outros documentos via serviços tais como Janela Única Electrónica (JUE).

Os hospitais, além de receberem energia de baixa qualidade, estão a oferecer certos serviços com muitas limitações. Na semana passada, ao longo do dia não era possível fazer cirurgias ou cesarianas no Hospital Rural do Búzi, segundo o director da mesma unidade sanitária, Simão Magoma, para quem o laboratório foi também bastante afectado.

O hospital não tem gerador para fazer face às interrupções e restrições de corrente eléctrica. Faziam-se testes rápidos, os quais não oferecia muita segurança em termos de diagnósticos, sobretudo para os casos da malária cujos exames são praticamente laboratoriais.

Entretanto, Alberto Banze, porta-voz da EDM, explicou ao @Verdade que o fornecimento normal de corrente eléctrica está previsto para dentro de 15 dias “contados a partir de 30 de Janeiro. Estamos a montar um novo equipamento e a efectuar a instalação técnica do mesmo”.

De acordo com o responsável, a Subestação de Chibata ora fora de serviço por motivos de avaria é a fonte principal de alimentação dos locais afectados e enquanto não for reparada os clientes continuarão a consumir energia com restrições, excepto os hospitais e os sectores tais como da água.

Segundo Alberto Banze, a energia consumida neste momento provém do vizinho Zimbabwe, já transformada, numa potência de 10 megawatts “É esta energia que é gerida e fornecida aos clientes”. Sem revelar os valores, ele disse que o equipamento danificado exige custos elevados para a sua reposição e os valores só podem ser divulgados com precisão depois da reparação.

ANEXO C- Namburete defende indemnização a vítimas do apagão no centro

Publicado em: 14 de Março de 2014 no Jornal O País

O ministro da Energia, Salvador Namburete, diz haver espaço para que a Electricidade de Moçambique (EDM) pague indemnizações aos clientes afectados pelo “apagão” que recentemente afectou as cidades de Dondo, Beira e Chimoio. Segundo Namburete é um princípio recomendado para que em casos do género, a situação seja analisada e, se a causa recaia sobre a EDM os afectados tem de ser ressarcidos, em função do que diz o contrato.

“É preciso ter em conta que a relação da EDM e os seus clientes é regida por um contrato. Tem sido hábito, e a EDM tem seguido, mandar avaliar os danos e se se confirmar que a causa é imputada a empresa, ressarcir os danos, obviamente, em função do que diz o contrato” disse Namburete, em entrevista a jornalistas. Refira-se que o Presidente do Conselho de Administração da EDM, Augusto Fernando disse recentemente, em resposta a exigências feitas pelas milhares de vítimas, entre pequenos, médios e grandes consumidores da região centro do país, que não havia espaço para qualquer indemnização pelos danos causados pelo apagão.

ANEXO D-EDM não vai indemnizar ninguém pelo apagão na Beira e Chimoio

Publicado em: 21 Fevereiro 2014 no Jornal O País

PCA da EDM diz que apagão em Sofala e Manica é um fenómeno de “força maior”, pelo que não há espaço para compensações. Augusto Fernando diz ainda que Moçambique não é único país onde há cortes generalizados

Quase todos nós enfrentamos os problemas de energia, mas de formas diferentes. As cidades da Beira e Chimoio, por exemplo, tiveram um apagão que durou 10 dias, no início deste mês. O problema está resolvido, mas os prejuízos de famílias, empresários e todos os agentes económicos (ainda não divulgados) são, seguramente, muito grandes; os que têm energia, debatem-se com a fraca qualidade, que muitas vezes lhes tira os electrodomésticos; e maior parte dos moçambicanos (cerca de 80%) não tem energia.

Para a Electricidade de Moçambique, acabar só com os problemas dos que têm energia (a fraca qualidade e os apagões) requer investimentos avultados, segundo o presidente do Conselho de Administração daquela empresa, Augusto Fernando.

“O grande problema na rede eléctrica – a parte que é fatal – são as subestações. Quando uma linha de transporte e distribuição de energia entra em colapso, é possível repor em três ou quatro dias. Mas quando a subestação sofre uma avaria, o tempo de reparação é de cerca de 12 meses, a encomenda varia entre dois e três anos, e a rede nacional tem, neste momento, cerca de 95% das subestações sem redundâncias”, explicou ao nosso jornal Augusto Fernando.

Sistema de redundância são equipamentos que asseguram o fornecimento de energia eléctrica em caso de avaria do equipamento principal.

“Mas este é um problema do país e não da EDM como tal, portanto, temos de fazer investimentos na ordem de 200 milhões de dólares (6 180 milhões de meticais) para fazer a reposição e ter redundâncias”, disse o presidente da EDM.

Entretanto, este objectivo choca com a necessidade de expandir a rede, já que este desafio também requer investimentos de grande vulto. “Temos de encontrar um ponto de equilíbrio, porque a população está sempre a fazer pressão para ter ligação eléctrica. Então, ou investimos os 200 milhões de dólares nas redundâncias e não expandimos a rede, ou expandimos a rede e não investimos nas redundâncias”, afirmou Fernando.

Já o porta-voz da EDM, Alberto Banze, avança que a colocação dos sistemas redundantes prende-se com o acesso ao financiamento, e que não está a ser fácil mobilizar os necessários 200 milhões de dólares “Pensamos em trabalhar com parcerias e temos o Governo como o principal deles, mas como este tem várias outras prioridades, além da energia, acabamos por ter maiores dificuldades de acesso a fundos que possam conduzir os projectos em carteira”, explicou.

ANEXO E- EDM restabelece energia em Manica e Sofala

Publicado em: 12 Fevereiro 2014 no Jornal O País

A avaria que durou cerca de 10 dias afectou sobretudo as cidades da Beira e de Chimoio.

A empresa Electricidade de Moçambique (EDM) diz que restabeleceu, esta segunda-feira, o fornecimento de energia às províncias de Manica e de Sofala. A avaria que durou cerca de 10 dias afectou sobretudo as cidades da Beira e de Chimoio, causando danos avultados a milhares de cidadãos.

Para repor a energia, a empresa pública investiu cerca de um milhão de dólares na compra de um transformador montado na subestação de Chibata, arredores de Chimoio, capital de Manica. O porta-voz da EDM, Alberto Banze, que falava à imprensa ontem, afirmou que os trabalhos de reabilitação das centrais de Mavuzi e Chicamba serão retomados, pois haviam sido interrompidos devido à avaria da subestação de Chibata. “Assim sendo, as restrições irão continuar até que seja concluída a reabilitação das centrais de Chicamba e Mavuzi”, o porta-voz da EDM.

Para minimizar o impacto do apagão, a Electricidade de Moçambique (EDM) importou energia do Zimbabwe e os custos não foram revelados. A subestação de Chibata fornece energia eléctrica às províncias de Sofala e de Manica. A conclusão dos trabalhos de reparação da subestação de Chibata ocorreu cinco dias antes da data inicialmente prevista.

ANEXO F- EDM tem uma semana para devolver energia eléctrica a Manica e Sofala

Publicado em: 06 Fevereiro 2014 no Jornal O País

Empresa optou por recorrer a transformadores da HCB. Se quisesse reparar o equipamento avariado, levaria um ano; se adquirisse novos transformadores, gastaria 2 milhões de dólares e dois anos a montá-los.

As províncias de Manica e de Sofala estão com restrições graves no fornecimento de energia eléctrica desde quarta-feira da semana passada, devido à avaria registada numa das três unidades do transformador da subestação de Chibata, distrito de Gondola, Manica.

As causas da avaria continuam no segredo da Electricidade de Moçambique (EDM), mas o facto de ter acontecido enquanto caía chuva intensa em toda a província de Manica poderá ser uma das razões.

Os técnicos da EDM estão no terreno desde o momento em que se registou a avaria. Mas, devido à gravidade do problema, a EDM teve de recorrer ao equipamento alternativo, fornecido pela Hidreléctrica de Cahora Bassa (HCB): dois transformadores, com 60 toneladas cada.

Se a EDM tivesse optado pela reparação dos transformadores avariados, teria que, no mínimo, levar um ano, com Manica e Sofala sem corrente à altura; mas, se tivesse optado pela aquisição de novo equipamento, teria de gastar dois milhões de dólares e dois anos na montagem. Assim, a EDM acredita que, até ao próximo dia 13, o problema seja resolvido, restabelecendo-se a corrente naquelas duas províncias.

ANEXO G-Apagão geral deixa quase um milhão às escuras

Publicado em: 05 de Fevereiro de 2014 no Jornal O País

Corte de energia afecta cidades há uma semana e acumula prejuízos sem que a Electricidade de Moçambique se digne a adiantar explicações.

A crise de energia que acomete, há já oito dias, as cidades da Beira e Dondo, em Sofala, afectando quase um milhão de pessoas, chegou a níveis críticos. Os que se têm socorrido de geradores eléctricos estão a ficar sem verba para comprar combustível e os produtos frescos estão a deteriorar-se. Os prejuízos são brutais.

Muitas mercearias e comerciantes informais, e até alguns supermercados, baixaram substancialmente o preço dos produtos frescos. O frango, por exemplo, está agora taxado em 35 meticais, contra os habituais 120; a carne de vaca passou de 150 meticais por quilo para metade. Os comerciantes procuram, assim, amealhar o possível, já que, com a falta de energia, muitos destes produtos poderão apodrecer nos próximos dias.

Aliás, nos primeiros três dias do “apagão”, famílias e comerciantes viram-se obrigados a consumir de forma acelerada os produtos frescos. Outros houve que tiveram de, simplesmente, deitá-los às lixeiras. Principalmente peixe, frango e frutas .

População desesperada

Agastados com o apagão, os beirenses acusam a Electricidade de Moçambique (EDM) de nada fazer para resolver o problema. Em várias casas, é notório o mau cheiro da deterioração de produtos abrigados em congeladores sem préstimo. Djoane Júnior, residente no Bairro do Maquinino, tem estado a fritar todo o peixe que tinha programado consumir ao longo do mês. “Foi a solução para evitar que apodreça em casa”, disse. “Será que este corte devia ser mesmo agora? Já havíamos feito as compras para o mês e, de repente, é isto... Como vamos aguentar?”, interroga António Sabão, do Bairro de Macurungo, arredores da Beira.

ANEXO H-Apagão geral deixa toda a cidade da Beira sem energia eléctrica

Publicado em: 30 de Janeiro de 2014 no Jornal O País

Falha geral no fornecimento de electricidade aconteceu às 05h00 da madrugada de ontem e prolongou-se durante todo o dia. A Electricidade de Moçambique foi incapaz de dar explicações.

Na cidade da Beira, capital da província de Sofala, as actividades administrativas estiveram completamente paralisadas ao longo de todo o dia de ontem, incluindo todo o edifício onde está alojado o governo provincial. Com o apagão que se verificou, no comércio os mais prejudicados foram os vendedores de produtos frescos, com excepção de alguns supermercados que recorreram, durante algum tempo, a geradores próprios de corrente eléctrica. Os estabelecimentos bancários funcionaram a meio gás e também com recurso a geradores.

De resto, praticamente todas as instituições públicas e privadas encerraram as portas muito antes do termo usual do expediente, com algumas delas a somarem enormes prejuízos.

Reina assim, no seio dos beirenses, com destaque para os comerciantes formais e informais de produtos frescos, uma enorme apreensão dada a falta de energia e pelo facto de, até ao fecho desta edição, não terem sido avançadas, pela empresa Electricidade de Moçambique (EDM), as razões do corte muito menos a previsão para a reposição de energia. Pelo final do dia de ontem, houve quem tirasse proveito da falta geral de energia, designadamente os vendedores de velas, carvão e petróleo, gerando, ao início da noite de ontem, um movimento de pessoas fora do comum nos mercados.

Os beirenses procuravam, a todo o custo, encontrar algum produto que lhes possibilitasse confeccionar alimentos e produzir luz alternativa – neste caso, velas, principalmente no que tange aos moradores dos bairros de cimento. A empresa Electricidade de Moçambique ao nível da cidade da Beira declinou, ontem, prestar declarações sobre a falta de energia que acometeu aquela cidade. Todavia, garantiu que emitirá, oportunamente, um comunicado explicativo sobre as razões do apagão na Beira.

ANEXO I- Depois de duas semanas: Energia regressa a Chimoio e Beira

Publicado em: 11 Fevereiro 2014 no Jornal Notícias

Foi restabelecido na madrugada de ontem o fornecimento de energia eléctrica às cidades de Chimoio e Beira e às vilas das duas províncias localizadas ao longo do “Corredor da Beira”, as quais permaneceram cerca de duas semanas às escuras na sequência de uma avaria grossa registada na Subestação de Chibata, da Empresa Pública Electricidade de Moçambique - Área de Distribuição de Chimoio.

Com efeito, de acordo com o Eng.º Alberto Banze, porta-voz da EDM, equipas mistas de técnicos da EDM da região centro conseguiram, com sucesso, substituir o transformador explodido no passado dia 29 de Janeiro na Subestação de Chibata, na província de Manica, que constitui receptáculo de energia da Hidroeléctrica de Cahora Bassa a partir da Subestação de Matambo, em Tete.

Sem avançar pormenores, Alberto Banze disse que a EDM ficou profundamente lesada pela avaria, encontrando-se neste momento a proceder ao levantamento dos prejuízos globais registados, os quais poderão ser conhecidos a partir de hoje. Para além dos prejuízos directos decorrentes da aquisição e reposição do transformador, mão-de-obra e acessórios, aquela empresa registou perdas incomensuráveis com a suspensão do fornecimento de energia eléctrica aos utentes.

Para além da província de Manica, onde as cidades de Chimoio e as vilas de Gondola, Inchope, Amatongas e outras localizadas ao longo da EN-6 foram as mais flageladas pelas restrições, a avaria teve maior impacto na cidade da Beira, o maior centro urbano da região centro do país, onde os prejuízos, embora ainda não quantificados, são considerados avultados. Neste contexto, todos os bairros da cidade de Chimoio e as vilas de Gondola, Inchope, Amatongas, na província de Manica e Nhamatanda, Mafambisse, Dondo e Beira, em Sofala, voltaram a ficar iluminadas, pondo fim a cerca de duas semanas de escuridão e de outros constrangimentos resultantes da ausência da corrente eléctrica.

Com efeito, alguns serviços e instituições públicas que funcionavam a meio gás nas duas províncias devido à avaria retomaram o seu normal funcionamento em todas as regiões afectadas, embora as lamentações prevaleçam relativamente à putrefacção de produtos perecíveis ao nível dos consumidores familiares e empresariais.

Grosso modo, os operadores económicos em Chimoio e Beira falam de avultados prejuízos, os quais continuam a ser contabilizados, num processo de levantamento que envolve com maior incidência os talhos e peixarias, que viram os seus sistemas de frio incapazes de produzir frescura suficiente para congelar peixe, mariscos e outros produtos perecíveis.

No sector familiar as lamentações são similares, havendo informações de famílias que viram o pouco que haviam conservado em congeladores e geleiras a perder-se por putrefacção na sequência da prolongada ausência da corrente eléctrica, cujo fornecimento era irregular e salteado, com prioridade no período nocturno.

Para agravar este cenário, a falta de energia provocou igualmente restrições no fornecimento de água potável canalizada à cidade de Chimoio e arredores, sendo que os utentes do sistema gerido pelo FIPAG foram condenados a consumir água imprópria retirada de fontes alternativas.

O transformador da Subestação de Chibata explodiu na sequência de descargas atmosféricas, agravadas pela longevidade do equipamento. O material de reserva usado foi trazido de Tete, segundo Alberto Banze, que diz tratar-se de equipamento bastante pesado, cujo transporte envolveu formas e vias alternativas para que não danificasse as pontes ao longo da EN-7 Vandúzi-Tete.

ANEXO J- Precisa-se de uma associação de defesa do consumidor actuante

Publicado em: 19 Março 2014 no Jornal Notícias

AS Associações de Defesa do Consumidor têm como objectivo principal, defender efectivamente os direitos e interesses dos consumidores. Entende-se, por isso, e a partir desse desiderato, que elas são organismos de utilidade pública.

Ou seja, a sua existência é justificada precisamente pela existência do público. Entende-se por isso que uma das suas prioridades seja a de, primeiro, informar o público sobre a sua existência e sobre as suas funções; segundo, a de informar esse público sobre os caminhos que ele (o público) deve seguir em caso de violação dos seus interesses. Outra das suas prioridades deve ser a de propor aos parlamentos legislação específica, destinada precisamente a defender os interesses dos consumidores.

Para a prossecução desse objectivo, e uma vez produzida essa legislação, as associações devem desencadear um processo de sua disseminação para que o público tome conhecimento da sua existência e utilidade. Pessoa bem informada melhor se defende. Melhor se protege. Por outro lado, essas associações devem funcionar como grupos de pressão junto dos poderes públicos e dos agentes económicos. Para melhor realizar as suas actividades, essas associações devem ser independentes em relação aos interesses económicos e aos poderes políticos, entre outros grupos. Tal pressupõe o estabelecimento de um critério de funcionamento (administrativo) que resulte das contribuições dos seus membros e/ou da venda de serviços, ou através de doações provenientes de organismos que não estejam ou não possam estar em situações de conflito de interesses.

Em Moçambique como é?

Sabe-se que existe no nosso País uma Associação de Defesa do Consumidor. Mas, o que faz? Como faz? Onde faz? É que, pouco se sabe sobre as suas actividades. Ou pelo menos eu pouco sei. Ou melhor, nada sei. Pois, quase que com uma regularidade impressionante, vêm ocorrendo situações afectando as populações e a reclamar a intervenção da associação. Intervenção que nunca aparece.

Como é do domínio público em grande parte dos bairros periféricos das cidades de Maputo e Matola têm ocorrido cortes constantes de fornecimento da energia eléctrica, tendo como consequência a danificação, ou, nalguns casos, a destruição completa de electrodomésticos – geleiras, congeladores, televisores, aparelhagens sonoras, computadores, entre outros bens.

Como também é do domínio público, perante a destruição ou danificação dos seus bens em consequência desses cortes (desordenados, diga-se), vemos os cidadãos afectados a clamarem pela reposição dos mesmos, ou pelo ressarcimento financeiro para reparação

dos bens ou para a aquisição de novos. É claro que no geral, a Electricidade de Moçambique (EDM) manda “passear” os reclamantes alegando as mais variadas razões.

Estamos também lembrados de que entre Janeiro e Fevereiro deste ano, a cidade da Beira e várias zonas da província de Manica ficaram privadas de energia eléctrica durante várias semanas em consequência de uma avaria registada na estação de Chibata. As tv’s mostraram cidadãos afectados a reclamarem, empresários afectados a reclamarem. Reagindo às reclamações, a EDM apareceu em público a afirmar que não iria ressarcir a ninguém, pois a ocorrência da avaria não era da sua responsabilidade!

Mais recentemente, um cliente da ZAP TV insurgiu-se contra a interrupção do sinal daquele provedor ““Por motivos alheios à ZAP a emissão encontra-se interrompida. Lamentamos o inconveniente e retornaremos o mais breve possível,” interrupção que se prolongou por dias, devido aquilo que o cliente presumiu ser o facto de “a ZAP não ter responsabilidades pela ausência do sinal”, uma vez que os motivos lhe são alheios. E perguntava: o que é que nós temos a ver com isso? E se, porventura, nós deixássemos de pagar o serviço de provimento do sinal televisivo alegando “motivos alheios”? Claro que a resposta é óbvia: a ZAP cortava-nos o sinal, pura e simplesmente.

Tenho para mim que, “olhando” o que se passa noutros quadrantes, se tivéssemos entre nós uma verdadeira Associação de Defesa do Consumidor, muitos das situações atrás descritas poderiam conhecer outro tipo de desfechos. Pois, essa associação assumiria o papel de defensor “de facto” dos interesses dos consumidores. Portanto: **PRECISA-SE ASSOCIAÇÃO DE DEFESA DO CONSUMIDOR ACTUANTE.**

ANEXO K - Entrevista com Técnico de Comunicação

Data de Pesquisa: 25/04/2014

Nome do Respondente: Dr. Flavio Chicango

Cargo: Técnico de Comunicação

Chamo-me Dércia Eliana António Materula. Sou estudante finalista do curso de Ciências da Comunicação da Universidade Politécnica para a variante Relações Públicas e Jornalismo. Esta entrevista insere-se no estudo de caso da minha monografia cujo tema é: As relações públicas na gestão de crises. Para a realização da pesquisa estou a analisar a crise de imagem oriunda dos cortes de energia que ocorrem no centro do país no começo do ano. Nesta pesquisa, os colaboradores da EDM.EP, discorrem acerca das estratégias organizacionais utilizadas para a gestão da crise de imagem, com o intuito de avaliar a participação e o papel do departamento de comunicação no processo de gestão de crises. Todas as respostas serão de carácter sigiloso. Agradeço a sua colaboração.

1. No caso do corte de energia no centro do país qualifica aquilo como uma crise? Porquê?

Sim, primeiro dada a dimensão, afectou a dimensão Centro e acredito que a dimensão é aquilo que qualifica uma situação como crise. E também, os efeitos que aquele apagão teve a nível da região Centro. Aquilo sim, é crise é uma situação real não é uma falsa crise.

Módulo A- Comité de Gestão de Crise

1. A organização tem uma equipe cujo foco específico seja a de gestão de crise?

Uma equipe de gestão de crises como tal não existe, uma equipe que a gente diga olha esta é a equipe de gestão de crises. Mas, nós já sabemos que nós como gabinete de comunicação quando há alguma crise é automático.

2. Dada a inexistência de uma equipe desta natureza quem as gere?

Há coordenação entre os diferentes departamentos, o gabinete de comunicação, gabinete do conselho de administração e depende também da questão onde tiver acontecido. Também precisa-se desse triângulo, dessa comunicação.

3. Os papéis dos membros são igualitários ou há um actor que detém maior poder comparativamente aos outros?

É um trabalho de coordenação, niguem tem mais poder do que o outro. É uma partilha de idéias para se chegar a um consenso. Então não há esta ditadura de que eu disse e

tem que se fazer isto. A gente (gabinete de comunicação) também sugere e os outros dizem aquilo o que acham. Tu podes ter uma crise na Beira por exemplo, então o gabinete de comunicação vê que a EDM.EP está a apanhar nos jornais então nós coordenamos com a Beira para ver o que está a acontecer. Então não existe uma equipe de gestão de crises e eu sou o chefe desta equipe.

4. Qual é a função desta equipe antes, durante e após a crise?

As reuniões são comuns, nos reunimos quase sempre. Mas quando ocorre a crise as reuniões se intensificam, nos reunimos quase sempre, temos de nos falar permanentemente, sobre as coisas que estão a acontecer. Neste triângulo, né. Durante a crise a nós como gabinete de comunicação cabe-nos a parte da comunicação. Primeiro, uma das coisas interessantes que acontece é que nós podemos ser os primeiros a ter acesso a informação que está na imprensa e tudo mais. Porque acompanhamos o que está nos jornais, então podemos ser os primeiros antes que os outros a encontrarem esta notícia. A partir daí comunicamos o que encontramos, e nos reunimos para ver o que a gente faz e o que a gente não faz. Não, uma vez sanada a crise cessa a actividade deste triângulo, não fazemos nenhuma espécie de avaliação.

5. Qual é o papel da comunicação nesta equipe?

De forma resumida o papel da comunicação neste triângulo é de suporte.

Módulo B- Plano de Gestão de Crise

1. Existe um plano de gestão de crise?

Não existe um plano de gestão de crises mas, temos um porta-voz para dar espaço para que as pessoas coloquem algumas questões. A empresa abre-se para quem quiser saber de alguma coisa ou obter mais detalhes. Nós não barramos, então isso é uma das maneiras de gerir a crise. **Uma vez que não existe um plano concreto de gestão de crises, como é gerido os esforços para a sua gestão?** Os esforços estão relacionados com a comunicação. Primeiro é preciso ver a questão das crises porque há falsas crises. Então a primeira coisa que este triângulo faz é averiguar se as coisas são como foram relatadas. Para ver se estamos diante de uma crise verdadeira ou não. Depois de reunido o triângulo, a gente vê como pode fazer face à essa situação, porque as vezes é falta de informação que um jornalista não teve. Cada crise tem a sua face, então o que se busca é o esclarecimento daquilo que são as origens da crise. Não existe um manual, um catálogo que diga passo um é isto, passo dois, passo três.

2. Existem mecanismos para testar a eficácia da gestão de crises na EDM.EP?

O único mecanismo é testar a nossa capacidade de resolver as crises. Então nós podemos dizer que as crises estão nas empresas para ficar. É como dizeres nunca terás problemas, não é verdade.

3. Houve um porta-voz?

Sim, nós temos um porta-voz a nível da instituição que é um engenheiro. Mas, ter um porta-voz não significa que ele será o único a falar porque não podemos deixar a empresa nas mãos da outra pessoa. Na verdade, o primeiro porta-voz é o PCA e também ao nível das províncias, então tem de haver uma coordenação. Porque podemos ter situações em outras províncias e o director de lá é que conhece bem o problema, temos de levar em conta que os porta-vozes não são omni-presentes, não podem estar em todos os lugares ao mesmo tempo. Por exemplo, quando temos situações que ocorrem nos distritos e os jornalistas querem falar connosco, então falamos com o porta-voz para dizer que há este assunto então coordenamos com o porta-voz acerca dos conteúdos a serem emitidos e depois ele fala à imprensa. Então nunca há este caso onde a gente vê na imprensa a declaração do porta-voz e somos pegos de surpresa.

a. Quais factores motivaram a sua escolha como representante da organização?

Primeiro, o conhecimento da pessoa, o conhecimento é fundamental, tem de ser alguém que domina o assunto. E, se conhece bem o assunto deve falar com clareza. Então esses dois pontos são importantes, que conheça bem o assunto e que também saiba exteriorizar, não deixar dúvidas para as pessoas, não dizer isto e a pessoa compreender aquilo, então isso que é o importante para nós. Outras coisas tem haver com confiança, porque não adianta termos essas coisas todas. Então a confiança também conta.

b. Recebeu/ receberam treinamento?

Aqui na EDM.EP todos os directores passam por vários treinamentos, integração, comunicação, como lidar com a imprensa e essas coisas todas. Então tem também uma componente de comunicação, pode-se mudar hoje de porta-voz, e vais ter certeza que a seguir vais ter alguém que mais ou menos passou por este processo. Porque a gente nunca sabe quem vai ser o próximo porta-voz.

Módulo C- Estratégias de Comunicação

1. Em qual momento foram delineadas as estratégias de comunicação?

A estratégia é um termo de guerra, então nesse momento que nós estamos a coordenar estamos a delinear como resolver este problema. A estratégia é comunicar-mos mais. Antes do problema surgir a gente faz isso. Por exemplo, tem havido cortes para a manutenção, a gente manda comunicados para avisar a imprensa que olha nós vamos cortar a energia este Sábado porque queremos fazer trabalhos de manutenção. Então esta coisa de a gente mandar atempadamente é para evitar algumas críticas que podem aparecer como resultado de falta de informação, então não esperamos que chova para

cubrimos a casa. Cubrimos a casa e esperamos a chuva é claro que as vezes chove granízio que entorta a chapa.

2. E quais os esforços que estão a ser desenvolvidos para a gestão da reputação corporativa da EDM.EP?

Tu tens que informar as pessoas que não tem energia por causa disto. Então o papel da comunicação nesse sentido torna-se visível. Porém, foi um desafio porque tu tens de informar as pessoas que não tem energia e quando elas vão voltar a tê-la. E elas não tem acesso aos meios de comunicação principalmente nas zonas recôndidas, zonas onde os próprios meios de comunicação ainda não chegam. Então este é o desafio da comunicação tentar procurar como esta gente pode ter o acesso à informação. E o desafio alarga-se mais quando a situação alarga-se para fora. Não adianta só ter os meios de comunicação e dissemina-lá é necessário perseguir a comunicação para ver se de facto ela chegou.

3. E teve alguma comunicação directa entre a EDM.EP e os seus públicos?

Sim, despertou isso. O próprio presidente esteve lá, os directores todos estiveram lá quase que viveram um tempo lá, para que a comunicação fosse mais aberta. Então foi uma das maneiras que encontramos porque vimos que não adiantava ficarmos aqui enquanto as pessoas todas estavam lá sem ter como ter informação. Chateadas ou não elas tem que ter informação.

4. E quais foram os públicos-alvo dessa comunicação?

Falamos com os líderes locais, municipais e distritais, residentes locais e o público interno. Porque eles também são líderes e depois repassam essa comunicação. E talvez tivéssemos focado mais se tivéssemos focado a comunicação naquela zona. Porque as vezes a gente fica aqui a mandar para o Jornal Notícias enquanto que na Beira não é bem assim. Então esse é um desafio para a comunicação em todas as empresas, que é ter certeza que essa informação vai chegar. **Quais os objectivos que as estratégias visavam atingir?** Boa imagem da empresa, bom atendimento e assistência ao cliente. Porque um cliente informado já faz parte da empresa. Portanto, ele percebe o que está a acontecer, essa coisa de partilhar a informação. **E do seu ponto de vista, acredita que as estratégias adoptadas foram eficazes?** Foram, da parte técnica. Mas, não da parte do cliente, porque o cliente tu podes explicar mas está zangado na mesma, só que zanga menos e continua sem energia. Na minha opinião, o que o país está a precisar e de investimentos mais maduros porque por mais que tu tenhas uma boa estratégia de comunicação e o cliente não tem aquilo que é um bom produto, o seu produto é podre.

Módulo D- Públicos Envolvidos

1. Quais as estratégias empregues para os seguintes *stakeholders*:

i. Colaboradores

Uma publicação interna, temos um jornal. Que é publicado pela internet e também chega fisicamente.

ii. Mídia

Nós avisamos a mídia antes mas, o desafio é aquele que a gente coloca será que chegou para todos? Porque por mais que tenha chegado as pessoas não querem saber essas coisas todas, as pessoas querem energia e mais nada. Uma semana sem energia é fatal. Muitas conferências de imprensa, para dar o ponto de situação, ligações telefônicas com a imprensa que buscam esclarecimento também foi usado mesmo após as conferências. Usamos a televisão, rádio, jornais e mídias locais. **Houve uma segmentação na difusão dos conteúdos ou os mesmos conteúdos foram emitidos para todos os meios de comunicação envolvidos?** A mesma mensagem foi difundida para todos os meios de comunicação. Na televisão usamos as reportagens que fomos com eles ao local, depois fomos a conferência de imprensa e em seguida foram estes contactos que foram tendo connosco, a questão das rádios locais também, e nos jornais os comunicados. Então foram diversos meios que foram utilizados porque a comunicação integrada é importante. Então temos de usar todos os meios, buscamos todas as formas de comunicação por serem importantes, nenhuma delas fica para trás.

iii. Governo

Os governos locais também provavelmente tenham sido os primeiros, provavelmente mais por causa da facilidade do acesso que eles tem com as lideranças então isso acaba facilitando acesso à informação. O governo também faz parte dos grandes clientes.

iv. Comunidade

A comunicação oral foi a base para explicar que iria haver estes cortes de energia. Embora a comunicação oral ter os seus riscos, como os ruídos.

v. Organizações

Essa parte eu não sei dizer o que eu posso dizer é que como todas as empresas a EDM tem grandes clientes aqueles que tu vês que este na minha factura cria uma maior diferença então provavelmente tenham sido os primeiros a obterem a informação. Eles acabam sendo os primeiros mesmo por causa da grandeza delas.

2. Como conduziu o questionamento público?

Aí já e não é o departamento de comunicação. Isso já é um assunto prático, essa informação nunca chega aqui acerca das reclamações dos clientes.

ANEXO L- Entrevista com Técnico com Chefe do Gabinete de Comunicação e Imagem

Data de Pesquisa: 30/04/2014

Nome do Respondente: Dr. Moisés Mabunda

Cargo: Chefe do Gabinete de Comunicação e Imagem

Chamo-me Dércia Eliana António Materula. Sou estudante finalista do curso de Ciências da Comunicação da Universidade Politécnica para a variante Relações Públicas e Jornalismo. Esta entrevista insere-se no estudo de caso da minha monografia cujo tema é: As relações públicas na gestão de crises. Para a realização da pesquisa estou a analisar a crise de imagem oriunda dos cortes de energia que ocorrem no centro do país no começo do ano. Nesta pesquisa, os colaboradores da EDM.EP, discorrem acerca das estratégias organizacionais utilizadas para a gestão da crise de imagem, com o intuito de avaliar a participação e o papel do departamento de comunicação no processo de gestão de crises. Todas as respostas serão de carácter sigiloso. Agradeço a sua colaboração.

1. No caso do corte de energia no centro do país qualifica aquilo como uma crise? Porquê?

Não aquilo é uma avaria.

Módulo A- Comité de Gestão de Crise

1. A organização tem uma equipe cujo foco específico seja a de gestão de crise?

Não, nós não temos uma equipe de gestão de crises, uma equipe institucionalizada, não temos. Acontece é que quando temos uma situação, a direcção da empresa reúne-se e vê o que é preciso fazer, como por exemplo, ver se for necessário uma equipe para trabalhar no assunto. Agora, uma equipe formalmente designada para a gestão de crises, não, a empresa não tem. **E porquê não tem?** Porque a organização não vive de crises, a organização tem um programa de trabalho e procede com o programa de trabalho, tem uma missão, objectivos então procede com estes objectivos. Na EDM as crises referem-se ao apagão e coisas desta natureza, portanto não se trata de uma gestão, é uma grande avaria, mobilizou-se equipes técnicas, foram lá reparar a avaria. Agora crise como tal não temos. Procedemos com os planos e objectivos normalmente.

2. E no caso do apagão no centro do país qual foi o procedimento para a sua gestão?

Mobiizou-se uma equipe técnica, foi-se para lá tratar a avaria e puseram-se a tratar da avaria.

3. E no caso de se constituir uma equipe os papéis são igualitários ou um actor detém maior poder?

Não há muito de se constituir equiped e crise. Envolve o gabinete de comunicação, Direcção de Electrificação e Projectos, Direcção de Apoio do Serviço ao Cliente. Eles não tem os mesmos papéis, cada um tem o seu papel. Ninguém tem mais poder do que o outro. O que acontece é que o chefe dessa equipe, é um administrador da empresa, os outros dão o seu contributo, o Gabinete de Comunicação na área de comunicação, a direcção de electrificação e projectos na sua área e por aí em diante. É uma equipe que se constitui no determinado momento e após atingir os seus objectivos cessa.

4. E o gabinete de comunicação participou?

Participa em todos os processos, o gainete. Uma das atribuições do gabinete é divulgar a a actividade e ocorrências dentro da empresa. Essa é uma ocorrência, o apagão no centro, houve uma avaria. O papel da comunicação, o gabinete, um dos primeiros papéis é de dar a conhecer aquilo que ocorreu com o equipamento da EDM então o gabinete de comunicação tem o papel de divulgar o que acontece de bom e de mal, dentro da organização.

5. E para que o gabinete possa fazer essa transmissão de conteúdos ao público, como chega a informação até aqui?

O director do local informa ao Gabinete de Comunicação e Imagem que temos uma avaria, o local da avaria, a sua duração e também através de relatórios do campo e de deslocações ao terreno, Se se tratar de uma avaria ligeira, um PT avariou, nem sempre o gabinete desloca-se. Mas, se tratando de um trabalho de grande envergadura como o do apagão no centro o gabinete desloca-se até lá para acompanhar os trabalhos. Como no centro do país, a equipe do gabiente de comunicação foi até lá para acompanhar o trabalho que os técnicos estavam a realizar.

Módulo B- Plano de Gestão de Crise

1. Existe um plano de gestão de crise?

Não, temos crises aqui. No caso do apagão no centro do País o Director da Área de Chimoio, instruiu a uns tantos trabalhadores para irem reparar o que aconteceu naquela subestação. Nossas crises não são duradouras e não temos equipes de crises.

2. Como foi gerida o apagão no centro do país?

Eu não gosto muito da palavra gerir porque pressupõe que é uma situação que dura muito tempo. E no nosso caso não é bem gerir, houve uma avaria, caiu um poste, na subestação ou transformador e o trabalho a realizar é ir ao terreno tirar aquele transformador e colocar outro é isso que acontece. Vai-se tirar o posto danificado e põe-se outro. Então gerir não sei se é a palavra mais apropriada. E depois o gabinete divulga o que aconteceu em sítio X, ou os clientes da área X estão sem energia, neste momento estão a trabalhar, depois já conseguiu-se reparar, já está normal. É isso que fazemos aqui.

3. Pode falar-me acerca do pronunciamento do PCA da empresa acerca do apagão no centro do país?

Nós temos um porta-voz. Temos um porta-voz que é o administrador daquela área. No caso do apagão, o PCA pronunciou-se numa outra cerimónia e o jornalista perguntou sobre o apagão, não é porque se conferiu ao PCA o papel de porta-voz daquela situação. Foi uma situação casual, uma e outra vez apareceu o Administrador do Pelouro.

4. Peça que me fale acerca do porta-voz da empresa.

Bom, tem de se encontrar uma figura que esteja no centro da informação, o Director de Serviço é uma pessoa que zela pelas Direcções do Cliente, Direcção da cidade de Maputo à Direcção da Cidade de Niassa, lá no topo então as informações são enviadas a este senhor. Ele mais do que ninguém na empresa é que vai saber o que acontece em Chimoio e Beira. Então, é essa figura que nós achamos ideal para em qualquer situação prestar informação. Uma pessoa em torno da qual gravita a informação, pensamos que a qualquer momento está em condições de se pronunciar sobre matérias. Para chegar a essa posição ele vem de muito longe. Primeiro, é engenheiro e entende dessas coisas de electricidade. Segundo, tem muito boa inserção na empresa, há muito tempo que está aqui e depois já foi Director de Tete, da Província de Maputo, tem as informações e diariamente fluí relatórios entre e para ele. Se houver algum problema ele é o primeiro a saber.

Módulo C- Estratégias de Comunicação

1. Quais as estratégias adoptadas para o apagão no centro do país, e porque?

Primeiro o porquê. A EDM entende que para melhor relacionamento com o cliente, o cliente tem que estar informado sobre o que se passa na empresa, é o primeiro ponto. Qualquer boa coisa ou má é obrigação da EDM informar, nós temos esta situação. Nós sempre que temos uma situação adversa a primeira coisa a fazer é emitir um comunicado. Nós usamos a radio, jornal, televisão, etc. Para informar que nós temos um apagão, houve uma avaria na subestação e nesse momento estamos a fazer isto, isto e aquilo.

2. Como é feita a definição dos conteúdos para estes órgãos diferentes?

Os conteúdos são os mesmos porque a situação é a mesma. Tivemos uma avaria na subestação de Chibute está a afetar a região centro nas provincias de Manica Sofala e estamos a trabalhar. Para o jornal é fácil é só uma edição, só um comunicado. Para a Televisão a emissão é feita três vezes ao dia: Jornal da Manhã, Jornal da Tarde e Tele Jornal, Jornal da Noite.

3. Porque razão fazem a emissão 3 vezes ao dia na televisão?

Para garantir que a informação chegasse a todos. Não são situações que duram muito tempo. No caso do centro foram 14 dias. A evolução qual era? Não interessa dizer o público que agora já ligamos o PT, já colocamos as porcas e os parafusos. O objectivo é dizer que houve uma avaria e temos uma avaria e a equipe está a trabalhar, e no fim informar que já está reparado a avaria.

4. E quais formatos usaram para a televisão?

Fizemos tudo. Levamos os jornalistas para perto do terreno para ver o que está a acontecer.

5. E que benefícios vê ao levar a mídia ao terreno?

O benefício, não é benefício. Mas, não podemos levar toda a sociedade, e a mídia são o mecanismo de divulgação de informação quer dizem não levamos os media por ser media, levamos por serem “os olhos da sociedade” ao recolherem imagens ao difundirem, a sociedade vai tomar conhecimento daquilo que a EDM está a fazer.

6. E houve a adopção de estratégias de comunicação directa?

Na Beira, sim. Houve uma reunião com os empresários. Não estou a dizer que são os mais prejudicados porque todos são por não terem energia, não agrada a ninguém. Mas por serem homens de negócios nos reunimos com eles e informamos que olha há esta situação.

7. E no caso das comunidades afectadas qual foi a estratégia usada?

Creemos que chegou pelos meios de comunicação e pelos governos locais, são os primeiros que nós informamos. E sendo governantes, também são porta-vozes o que acontece no seu território e depois vamos ao mídia também. O objectivo é informar a sociedade daquilo que está a acontecer ou aconteceu.

8. E como informam os governos locais?

Através da emissão de notas

Módulo D- Públicos Envolvidos

1. O Gabinete de Comunicação e Imagem fez o mapeamento dos públicos?

Nós não fazemos o mapeamento dos públicos. Estamos a pensar no público como clientes, é certo que há diferenças entre os clientes, grandes consumidores, pequenos consumidores, etc. Mas olhamos para os clientes como uma pessoa. Achamos que as mensagens chegam a todos. Olhamos para os clientes como consumidores de energia eléctrica falamos para todos porque achamos que as mensagens interessam a todos.

2. Como procederam ao questionamento acerca das reclamações e reivindicações referentes ao apagão no centro do país?

Os pedidos de indemnização nunca faltam mas a lei tem uma secção que se dedica a essa parte. Ainda não se apuraram as causas verdadeiras, pressupõe-se que tenha sido uma descarga atmosférica que provocou a queima do transformador. Mas, no caso que se prove que a EDM tenha responsabilidade assume-se. Há reclamações mas, antes de saber qual foi a razão da avaria não se pode dizer vai-se indemnizar ou não.

3. E o gabinete de Comunicação e Imagem desempenha algum papel?

Não as reclamações não vão para nós, vão para as respectivas direcções. Neste caso, a Direcção da Área de Chimoio e da Beira, então eles entram em coordenação com o sector jurídico e analisam os casos. Já aí a comunicação estabelece-se entre quem perdeu os electrodomésticos e a Direcção de Jurisdição. A responsabilidade é da Direcção só que é assessorada pelo Departamento Jurídico que dá apoio.