

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS SERGIPE  
FANESE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* MARKETING,  
COMUNICAÇÃO INTEGRADA E ASSESSORIA**

**VALÉRIO ANDRADE DA SILVA**

**GESTÃO DE CRISE NA COMUNICAÇÃO PÚBLICA DIANTE  
DAS NOVAS TECNOLOGIAS**

**Aracaju-SE  
2016**

**VALÉRIO ANDRADE DA SILVA**

**GESTÃO DE CRISE NA COMUNICAÇÃO PÚBLICA DIANTE  
DAS NOVAS TECNOLOGIAS**

**Trabalho de conclusão do Curso de  
Pós-Graduação Lato Sensu Marketing,  
Comunicação Integrada e Assessoria,  
da Faculdade de Administração de  
Negócios Sergipe - FANESE.**

**Orientador: Rodrigo Reis de Oliveira**

**Coordenador de Curso: Allan Santos de  
Oliveira**

**Aracaju-SE  
2016**

**VALÉRIO ANDRADE DA SILVA**

**GESTÃO DE CRISE NA COMUNICAÇÃO PÚBLICA DIANTE  
DAS NOVAS TECNOLOGIAS**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de MBA em Marketing, Comunicação Integrada e Assessoria.**

---

**Rodrigo César Reis de Oliveira**

---

**Allan Alberto Santos de Oliveira**

---

**Valério Andrade da Silva**

**Aprovado com média:\_\_\_\_\_**

**Aracaju (SE), \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.**

## RESUMO

Este trabalho aborda a Gestão de Crise na Comunicação como aspecto essencial para o sucesso das organizações públicas. O objetivo do trabalho é analisar de que forma a Gestão de Crise na Comunicação tem sido desenvolvida por um órgão da Justiça do Trabalho. O método do presente trabalho consiste de estudo de caso do Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região, a partir da aplicação de entrevistas semiestruturadas com os profissionais da área de comunicação. Os principais resultados do estudo evidenciam que a área de comunicação do TRT de Sergipe está sempre acompanhando o andamento dos atos internos e ao mesmo tempo buscando informações a respeito de ações ou políticas governamentais que possam atingir de alguma forma a instituição. Isso ficou evidenciado quando foi noticiado pela imprensa nacional, o corte orçamentário ao Judiciário em 2016, que afetaria de sobremaneira o investimento e manutenção em geral, e em especial os serviços de tecnologia da informação, prejudicando o atendimento aos jurisdicionais (partes e advogados), que por motivo de economia, teve horário de expediente reduzido, trazendo dificuldades aos servidores e magistrados em cumprirem prazos processuais. Para amenizar esses problemas foi utilizada a Gestão de Gerenciamento de Crise, com a utilização de tecnologias midiáticas, como o site oficial, facebook e e-mail, para explicar e manter informado o público e a sociedade em geral, além dos próprios servidores, quais as atitudes que o TRT havia adotado para amenizar os efeitos da crise. Apesar das medidas adotadas pelo Tribunal terem surtido efeito, a utilização de novas ferramentas de T.I., como o WhatsApp, agilizaria de sobremaneira a propagação das informações e deve ser incluída nos Planos de Gerenciamento de Crise pela Ascom do TRT20, principalmente para combater os efeitos danosos de uma crise, conectando-se imediatamente aos gestores, assim como a utilização dessa Rede Social para a propagação das notícias que deverão ser divulgadas, especialmente aos profissionais de direito, advogados, magistrados e servidores, que precisam de uma resposta rápida que possa sanar as dúvidas sempre existentes numa situação de crise.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Gestão de Crise; Comunicação Pública; Novas Tecnologias; Tribunal; Trabalho; Sergipe.*

## SUMÁRIO

### RESUMO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>02</b>
<b>2.1. Assessoria de Imprensa e Assessoria de Comunicação .....</b>	<b>02</b>
<b>2.2. Gestão de Crise na área de Comunicação .....</b>	<b>03</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>06</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>07</b>
<b>4.1. A assessoria de comunicação do TRT da 20ª Região .....</b>	<b>07</b>
<b>4.2 Gerenciamento de Crise pela Comunicação do TRT20 .....</b>	<b>07</b>
<b>4.3 Plano de Gerenciamento de Crise .....</b>	<b>11</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>16</b>
<b>7 APÊNDICE .....</b>	<b>18</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Assim, como as empresas, as instituições públicas, também têm uma imagem a zelar. Para se construir uma imagem de solidez e de credibilidade de uma instituição pública, são necessários muitos anos. Porém, qualquer opinião negativa que venha a público, pode destruir a imagem da mesma. Nesse cenário, quando a crise se instala fica difícil o seu combate.

Nesse sentido, as novas tecnologias têm impactado na gestão de crise na comunicação. As assessorias na área de comunicação, têm sofrido transformações no que diz respeito às ações de comunicação com o assessorado e a convergência entre os meios de comunicação tradicionais, para os digitais, impõem uma adaptação na linguagem das assessorias.

A transposição dos meios tradicionais de comunicação para os meios digitais é irreversível. A utilização de novas plataformas se tornou vital para o sucesso das assessorias, seja pelo imediatismo proporcionado por esses meios, seja pela praticidade em se acessar tais informações, tornando-se imprescindível atualizar-se. Não só adaptar-se às novas tecnologias e novas plataformas, mas também na forma de se comunicar (linguagem utilizada) e como mensurar e acompanhar seus resultados.

Para tanto, as Assessorias de Comunicação ou Imprensa devem estar sempre aptas a minimizar efeitos negativos, sejam externos, ou de declarações de seus assessorados. Sempre que a imagem da organização estiver sendo julgada por alguma ação de interesse público, a assessoria deverá estar à par dos temas tratados.

Na Gestão de Crise, a transparência das ações sempre é um componente muito importante, e a área de comunicação deve buscar reverter uma imagem desfavorável perante a sociedade, através de linguagem mais branda ou conciliadora, objetivo que será alcançado somente com a utilização de uma gestão de gerenciamento de crise eficaz, com treinamento voltado principalmente aos líderes da instituição.

O media training é o treinamento mais eficiente para que os porta-vozes da instituição possam dar uma resposta efetiva para a imprensa, sempre contando com a ajuda de novas tecnologias para melhor auxiliá-los nessa empreitada.

## **2 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Assessoria de Imprensa e Assessoria de Comunicação**

Segundo a FENAJ (2007), Assessoria de Imprensa é o serviço prestado às instituições públicas e privadas, que se concentra no envio frequente de informações jornalísticas dessas organizações, para os veículos de comunicação em geral.

Enquanto a assessoria de imprensa tem o corpo funcional baseado no jornalista, a assessoria de comunicação tem uma gama de funcionários mais abrangente, contando com jornalistas, publicitários e relações-públicas e com pelo menos um profissional dessa área, exercendo uma função estratégica na organização, como assessor de comunicação.

De acordo com QUEIROZ (2015), em 1829, já haviam os primeiros sinais da prática da Assessoria de Imprensa no governo de Andrew Jackson, com a criação do Jornal da Casa, que era direcionado ao público interno da instituição The Globe.

Para OLIVEIRA (2015), ao passar do tempo, apareceu a necessidade de propagar as notícias dentro das organizações com qualidade. Instituições públicas ou privadas, incorporaram meios para alcançar patamares melhores de interação com a mídia e o público, surgindo nas instituições as assessorias de imprensa. Da década de 50 até os dias atuais, houve várias mudanças nas atividades das assessorias de comunicação ou imprensa. Estas ganharam importância e também conseguiram amearhar aos seus quadros profissionais mais bem qualificados, tornando-se fundamentais para uma convivência mais equilibrada entre as instituições, a imprensa e a opinião pública em geral.

De acordo com Goulart (2015), é indispensável ao profissional da área de comunicação, entender como funciona uma assessoria de imprensa, já que cabe ao jornalista desenvolver um trabalho fundamental na empresa ou organização. Cabe à assessoria prestar todas as informações possíveis, assim com o assessor será responsável em zelar pela imagem e credibilidade do órgão onde atua, tanto ao público externo como o interno.

Para NOGUEIRA (2013), a comunicação deve ser diretamente ligada à estratégia geral de qualquer organização, implicando na adequação das mensagens para cada tipo de público, levando-se em consideração os canais e as análises das respostas para determinar se o objetivo foi bem-sucedido.

## **2.2. Gestão de Crise na área de Comunicação**

Uma instituição pública, assim como no âmbito privado, não está livre de crises. “Crise é qualquer coisa negativa que pode ganhar visibilidade e não pode ser contida dentro das paredes de uma organização” (BITTAR, 2007, p. 13).

Depois do dano causado, cabe a assessoria de imprensa amenizar os efeitos negativos que foram gerados, muitas vezes por uma má interpretação dos fatos perante à opinião pública.

“Pode-se entender crise como uma ruptura da normalidade das atividades da empresa, que causa dano à imagem e a reputação da empresa, que deve ser enfrentada pela atuação das relações públicas”. (SAIZAKI; VIEIRA, 2016, p.3)

Nenhuma instituição, seja pública ou privada está plenamente preparada para tal situação. “Cabe a assessoria estar previamente preparada para lidar com fatos inesperados, com um processo permanente de planejamento, evitando que o assessor seja pego de surpresa nas situações mais inesperadas, estabelecendo o que se deve fazer em situações semelhantes.” (BITTAR, 2007, p. 16).

Se preparar com antecedência, planejar as ações que devem ser tomadas e evitar o pânico, sempre será o melhor caminho a ser tomado pela assessoria.

“Quando a crise se estabeleceu, eu sempre recomendo não entrar em pânico. As crises em geral, podem ser administradas. Não significam o fim da organização, nem do governo. Mas existem alguns preceitos, como ser rápido, objetivo e exaustivo nas informações; escolher um porta-voz qualificado, não necessariamente o principal executivo, contar tudo e depressa, sendo realista, sem minimizar os fatos. [...] falar a verdade acima de tudo, não tentando esconder nada, o que gera algo importantíssimo na crise: credibilidade.” (FORNI, 2011).

Para Marques (2014), o assessor tem que ter habilidade em tomar certas decisões, pois terá que administrar imagens públicas. Cabe a ele saber diferenciar

quais informações se deve dar mais importância e também como, em caso de crise, saber reverter uma má repercussão de uma notícia. Afinal, o assessor sempre deverá estar diretamente em contato com a imprensa, fazendo a ponte entre o seu assessorado e as instituições jornalísticas. Neste caso, ele será mais uma fonte de notícias, do que o assessor que tem que colocar o interesse público em primeiro lugar. Contratar uma pessoa que conheça a dinâmica da imprensa será a melhor maneira de encurtar distâncias entre o assessorado e o público, na intenção de difundir os conceitos da instituição perante o seu público e toda a sociedade.

O profissional sempre deverá estar atualizado, não só com a cultura organizacional da instituição, mas também sobre os meios utilizados para uma boa transmissão das informações.

Para Lopes Filho (2014), o assessor de imprensa ou de comunicação se vê com novos e complexos desafios atualmente. A complexidade das novas tecnologias, o aglutinamento de ações comerciais, sociais ou culturais, a globalização das instituições, suas novas fusões, associações ou incorporações, estão ocorrendo de forma muito rápida, repentina. As redes sociais digitais estão cada vez mais integradas e as ferramentas dessa convergência se multiplicam, e isto estimulou alguns profissionais a abordarem essas mudanças e repensar a forma como as instituições tratam o gerenciamento dessa nova forma de comunicação.

Há uma enorme oferta de informação ao cidadão comum nos meios de comunicação tradicionais e na web, além de uma infinidade de novas mídias. Com o acesso cada vez mais fácil e rápido à internet, as notícias correm de forma muito mais rápida entre as pessoas através das redes sociais. Não precisamos mais esperar o noticiário da noite ou ler o jornal do dia seguinte para se inteirar dos acontecimentos. Todos nós podemos opinar sobre diversos assuntos, inclusive criticar.

“A partir dessa nova realidade, tem-se a popularização e facilidade no acesso às mídias sociais, que além de proporcionar relações entre usuários, proporciona geração e compartilhamento de diversos conteúdos. A participação efetiva dos cidadãos nas mídias sociais mudou a forma de se produzir informação, aumentou a velocidade e o alcance de críticas.” (GUIMARÃES, 2015).

Críticas que podem gerir crises. Assim como numa instituição privada não é fácil gerir uma crise, e a depender da situação, o assessor de comunicação poderá perder o seu emprego, numa instituição pública, o assessor também deverá se

desdobrar para amenizar os efeitos da crise. “Além disso, a indicação política para cargos de confiança torna bastante vulnerável a atuação do assessor [...]. Na iniciativa privada, se alguém errou, a troca ou substituição do executivo é muito mais simples e encarada com naturalidade. O setor privado não contemporiza. Não necessita pedir a benção para ninguém. [...]. No governo, não. Uma demissão demora e mexe com interesses [...]. Nesse caso, a atuação de assessores e consultores é muito mais difícil.” (FORNI, Revista Organicom4.6 (2011)).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo utilizou-se de Pesquisa qualitativa, com utilização de dados primários, com entrevistas abertas semiestruturadas com servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região e dados secundários, retirados do site do próprio TRT20 e da imprensa local.

“O fato de toda pesquisa ser quantitativa e qualitativa não significa que os dois tipos de pesquisa sejam relevantes em todo e qualquer projeto de pesquisa. Muitos projetos tendem a parecer qualitativos ou quantitativos, e os estudos que enfocam a experiência pessoal nas situações descritas são considerados qualitativos.” (STAKE, 2011, p.24).

A forma de coleta de dados ocorreu através de entrevistas semiestruturadas com os servidores da Assessoria de Comunicação Social do Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região (Sergipe). As entrevistas foram direcionadas principalmente ao Assessor de Comunicação Social, e à equipe de jornalistas que compõem a Assessoria de Imprensa, que responderam sobre as crises geradas pelo Corte Orçamentário por parte do Governo Federal para o Poder Judiciário em 2016.

Este trabalho pretende realizar uma pesquisa com o diagnóstico da comunicação organizacional, dentro da assessoria de comunicação, com o objetivo de desenvolver um Plano de Gerenciamento de Crise. Esse Plano deve atender as necessidades da assessoria e seu assessorado, indicando através de pesquisa qualitativa, analisando os meios e a linguagem utilizada para o público-alvo. Os resultados devem nortear a escolha de medidas a serem empregadas, sua implementação e sua contínua avaliação.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. A assessoria de comunicação do TRT da 20ª Região

A Assessoria de Comunicação Social fica instalada no Edifício Sede do Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região, localizado em Aracaju, Sergipe. Por se tratar de uma assessoria vinculada diretamente com à Presidência do TRT, fica junto a esta no mesmo andar.

*“A ASCOM do TRT20 é bastante enxuta, contando com três servidores, especializados nas áreas de marketing, design e relações públicas. Além disso, absorve dois estagiários na área de design e duas jornalistas contratadas para o serviço de assessoria de imprensa.” (Entrevistado 1 - Assessor de Comunicação).*

### 4.2 Gerenciamento de Crise pela Comunicação do TRT20

A Comunicação do TRT de Sergipe não possui um Gabinete de Gerenciamento de Crise, de forma permanente. Mas, quando surge uma crise é formado um gabinete para sanar o problema. Essa flexibilidade faz com que as decisões que deverão ser tomadas em caso de crise, se façam de forma rápida, justamente com os gestores que trabalham e têm conhecimento das causas do problema ocorrido.

*“O Gabinete de Gerenciamento de Crise, discute o teor e contexto da crise, as oportunidades de tratamento, as alternativas de comunicação e resolução da crise. Ele é composto geralmente pelo Diretor Geral do Tribunal, pela Secretária Geral da Presidência, pela Assessoria de Gestão Estratégica e pela Assessoria de Comunicação Social. Podem ser incluídos outros gestores, a depender da extensão do problema a ser tratado.” (Entrevistado 1 - Assessor de Comunicação).*

O Gabinete Provisório de Gerenciamento de Crise, serve para seguir um plano padrão até que o problema seja sanado. A instituição poderá usar os momentos de crise no passado ou até pelo momento que está passando, para descobrir falhas e evitar que os mesmos erros se repitam. As medidas deverão ser tomadas de forma rápida e assertiva, para se evitar que a crise persista ou cresça, causando danos maiores. Segundo NOGUEIRA (2013), a comunicação em momentos de crise, sempre deverá ter procedimentos com planos claros e objetivos para as situações inesperadas e indesejadas.

*“O momento de crise mais recente, foi decorrente dos cortes orçamentários do ano de 2016, quando foram cortados 30% da verba de custeio e 90% da verba de investimento. Este fato, decorrente de ações externas ao órgão e de uma abrangência nacional, fizeram com que os contratos de terceirização de mão de obra, programa de estágio, consumo de energia elétrica e água tivessem que ser minuciosamente analisados e reformulados pois, se não existe orçamento, não é possível manter os contratos no mesmo nível de despesa. Inclusive, alguns destes contratos foram rescindidos.”* (Entrevistado 1 - Assessor de Comunicação).

A Ascom utilizou a Internet para informar a sociedade sobre a crise que se abateu em todos os Tribunais Regionais do Trabalho e em especial o de Sergipe, sobre o corte orçamentário de 2016, quando foram cortados 30% da verba de custeio e 90% da verba de investimento em toda a Justiça do Trabalho. Por diversas vezes, o TRT vivenciou momentos de crise. Por se tratar de um órgão público de prestação jurisdicional, a cobrança pela resolução dos conflitos que são julgados naquele órgão da justiça, é muito grande, mas nenhum tão grave quanto ao corte orçamentário ocorrido em 2016. O TRT de Sergipe chegou a reduzir de forma drástica o horário de atendimento externo, assim como o horário de funcionamento interno, caso contrário correria o risco de ter serviços de água e luz cortados, além do pagamento à fornecedores de materiais de expediente, como papéis, canetas e também de manutenção permanente, entre outros serviços, que poderia ficar prejudicado. Mas crises, são uma preocupação constante dos gestores, e num órgão público não seria diferente. Na comunicação elas podem ser de pequena proporção, em que um assunto pode ser resolvido apenas por uma pequena nota de esclarecimento, até às mais complexas, onde se exige a participação de todo o staff da instituição. Quando há um gerenciamento de crise efetivo, na medida em que um gabinete de gestão de crise é implantado, pode-se acompanhar de forma contínua o andamento das ações, fazendo as devidas avaliações e correções dos atos tomados durante a crise. É justamente da principal crise que acometeu o TRT em 2016 que o assessor de comunicação trata nesse trecho da entrevista.

*“No exemplo citado foram analisadas as alternativas de ação para diminuir o impacto negativo tanto internamente quanto externamente. A partir daí foram divulgadas as medidas tomadas, as razões e justificativas para as alternativas escolhidas e o impacto para o funcionamento do órgão. Em verdade, procurou-se agir de tal forma que as consequências para a sociedade fossem as menores possíveis. Na medida em que a crise se instalou e as ações foram sendo tomadas, o gabinete de crise foi acompanhando a implementação, corrigindo pequenos desvios, complementando a comunicação ou mesmo reformulando o plano de ação. É importante lembrar que as crises podem ser decorrentes de uma mudança lenta ou de uma mudança abrupta. De qualquer forma, quando ela se torna evidente, é preciso tratar o contexto como algo dinâmico, que precisa de*

*acompanhamento contínuo e de aperfeiçoamento de decisões.”*  
(Entrevistado 1 - Assessor de Comunicação).

A Assessoria de Comunicação Social do TRT20 se posiciona perante o público interno e externo sobre os acontecimentos gerados diante de uma crise. Para a Entrevistada 2 (Jornalista A), a Ascom busca passar as informações que são consideradas prioritárias pelo Gabinete de Crise, com total transparência, para que todos tenham conhecimento do que aconteceu e quando ocorreu.

*“Nós da Assessoria de Comunicação, buscamos passar as informações que são consideradas prioritárias pelo Gabinete de Crise, com total transparência, para todos tenham conhecimento do que ocorreu, quando e com quem, demonstrando que o TRT é uma instituição séria, que se preocupa com o público interno e externo, não passando a notícia de qualquer forma, para que o público não receba a informação de forma negativa.”* (Entrevistada 2 – Jornalista A).

As matérias vinculadas com a crise foram passadas de forma coesa. Isso é muito importante para manter a credibilidade da instituição. Quanto mais transparência tiver o assunto tratado, melhor será a forma como as pessoas irão entender porque aconteceu a crise, assim como verão que o TRT busca soluções, o mais rápido possível, para a resolução dos problemas advindos com a crise.

*“Buscamos alimentar o nosso site na web com notícias direcionadas ao público em geral, além de notas à imprensa e entrevistas concedidas pela Presidência e pela Diretoria Geral do TRT, porém sempre com o cuidado de confirmar as informações e passá-las com cautela, para que as pessoas entendam o que estiver acontecendo e para não alardear as mesmas.”*  
(Entrevistada 3 – Jornalista B).

A comunicação do TRT20 busca a utilização de outras mídias, além do site oficial. As redes sociais como o Facebook e o Tweeter são atualizadas diariamente e ajudam o TRT20 propagar as informações de seu interesse ao público em geral, além da utilização da Intranet, com notícias de interesse dos magistrados e servidores, mas também com notícias publicadas na Internet. Também utiliza-se do Spark, que muitas vezes substitui o telefone e até mesmo o E-mail, além do próprio E-mail Institucional, utilizado tanto internamente, como externamente.

*“Todos os dias atualizamos nosso Facebook Oficial, e também o nosso perfil no Tweeter. Valer lembrar que o nosso site é responsivo, isto é, ele se adapta a qualquer tipo de tela, seja ela de computador, tablet ou celular. Além disso possuímos canais internos de comunicação, que são a nossa Intranet, com assuntos de interesse dos magistrados e servidores (que engloba as notícias que foram publicadas na Internet) o e-mail institucional, utilizado inclusive como meio para replicar notícias do site, através dos grupos específicos e também utilizamos o mensageiro instantâneo, Spark, porém de forma muito reduzida, pois o mesmo é usado para comunicação direta entre os*

*magistrados e servidores. O TRT não se utiliza das mídias Instagram e WhatsApp.” (Entrevistada 2 – Jornalista A).*

O TRT de Sergipe se utiliza de Clipping para o público interno tomar conhecimento do que está sendo noticiado na imprensa sobre o mesmo e também para repassar essas notícias para outros órgãos públicos. Porém esse Clipping não é mais processado da forma tradicional, isto é, com o recorte de jornal. O mesmo é feito de forma eletrônica por uma empresa terceirizada da área de comunicação e enviado diariamente, para o próprio TRT e assessorias de comunicação de outras instituições. No corte orçamento de 2016, essa ferramenta foi amplamente utilizada para o envio e repasse de notícias publicadas na imprensa.

*“Nós temos o nosso Clipping Eletrônico. Ele é feito pela Agência VIP de Comunicação, e nos é enviado diariamente, com assuntos relacionados ao TRT ou que o citam diretamente. As matérias que citam diretamente são colocadas no site e, em se tratando de matéria sobre assuntos internos, são publicadas na Intranet, para quem quiser tomar conhecimento do que está saindo na mídia sobre o TRT, como foi o caso da grande repercussão do Corte Orçamentário para 2016 da Justiça do Trabalho.” (Entrevistada 3 – Jornalista B).*

Com o corte orçamentário de 2016, quando foram cortados 30% da verba de custeio e 90% da verba de investimento em toda a Justiça do Trabalho, não houve nenhuma utilização de forma especial das novas mídias para informar a sociedade sobre a crise que se abateu em todos os Tribunais Regionais do Trabalho e em especial o de Sergipe. Para a imprensa local, a assessoria de comunicação enviou, via e-mail, releases detalhando as medidas tomadas para contornar a crise, bem como a utilização da página oficial no Facebook para a propagação dessas notícias.

*“A equipe deu continuidade ao trabalho que já se vinha fazendo, passando as informações com transparência e credibilidade. Saíram várias matérias sobre o impacto da crise e a Ascom replicava algumas dessas matérias oriundas do TST, CSJT e CNJ, além de outros Tribunais Regionais e também produzimos matérias para explicar ao público o que vinha acontecendo com o TRT20. Para a imprensa local, foram enviados vários releases informando quais as medidas que o TRT20 estava tomando para amenizar os efeitos da crise. Não houve nenhuma utilização especial das novas mídias, além da publicação de matérias no Facebook”. (Entrevistada 2 – Jornalista A).*

### 4.3 Plano de Gerenciamento de Crise

#### Gerenciamento de Crise

ETAPAS	PROCEDIMENTOS
<b>PRÉ-CRISE</b>	
1. Construção e Fortalecimento da Imagem	A imagem de uma instituição pública deve ser baseada nas boas práticas, na transparência das ações, na importância de sua atuação e na confiança que os cidadãos depositam nela.
2. Vulnerabilidade	<p>É importante que cada área do TRT avalie seus procedimentos, buscando pontos que possam gerar uma crise.</p> <p>Essas informações deverão ser monitoradas e atualizadas pelos seus gestores, alertando-os que o risco da imagem da sua unidade e do próprio TRT seja sempre considerado.</p> <p>Aos integrantes do Gabinete de Gerenciamento de Crise, cabe a incumbência de se analisarem, periodicamente, possíveis focos de crise e quais medidas deverão ser adotadas para a sua prevenção.</p>
<b>GERENCIAMENTO DA CRISE</b>	
1. Gabinete de Gerenciamento de Crise	<p>O Gabinete de Gerenciamento de Crise é composto pelo Diretoria Geral do Tribunal, pela Secretária Geral da Presidência, pela Assessoria de Gestão Estratégica e pela Assessoria de Comunicação Social.</p> <p>Podem ser incluídos outros gestores, a depender da extensão do problema a ser tratado.</p> <p>Todos os demais gestores deverão ficar de sobreaviso em caso de crise, pois poderão ser procurados para qualquer tipo de esclarecimento.</p>
1.1 Atuação do Gabinete de Gerenciamento de Crise	Cabe à Presidência do Tribunal, à Diretoria Geral do Tribunal e à Assessoria de Comunicação Social, o controle do Gabinete de Gerenciamento de Crise, pois são os servidores quem detém maior autoridade dentro do TRT para decidir sobre conteúdo de informações a serem divulgadas, delegar atribuições e estabelecer metas e prazos de ações a serem tomadas. Cabe ao Gabinete o passo-a-passo a ser seguido:

1º Passo: Definição do problema	O Gabinete de Gerenciamento de Crise, deverá discutir o teor e contexto da crise, pois deve-se saber com clareza o que ocorreu ou ainda está acontecendo, para poder enfrentá-la.
2º Passo: Levantamento do ocorrido	Um levantamento de tudo o que ocorreu é muito importante, para se poder ver as oportunidades de tratamento, as alternativas de comunicação e resolução da crise.
3º Passo: Unificação da Comunicação	<p>A comunicação deverá ser feita de forma coesa, tomando o cuidado de ter apenas um único porta-voz, para evitar informações desencontradas.</p> <p>Essa pessoa deverá ter desenvoltura para falar diretamente com a imprensa de forma simples e eloquente, evitando-se termos técnicos, em nome da instituição, além de ter um bom conhecimento do assunto.</p> <p>Deve-se também preparar um substituto ao mesmo, para eventuais imprevistos, assim como sempre deverá haver um treinamento na área de mídia para os principais gestores saberem como se portar perante a imprensa.</p>
4º Passo: Comunicação em tempo real	<p>A comunicação terá importância fundamental, pois a falta dela poderá ser vista como descaso ou desorganização.</p> <p>Mesmo em caso de pauta negativa, com numa denúncia, a instituição jamais deverá deixar de responder de forma plausível à imprensa, sempre após uma prévia apuração dos fatos.</p> <p>A Ascom será o elo de ligação entre a administração do tribunal e a imprensa e caberá a ela repassar o fluxo de informações da melhor forma possível.</p>
5º Passo: Estratégias de Mídia	Deverão ser avaliadas, quais os tipos de mídia serão utilizadas para a prestação das informações, para não deixar sem resposta, tanto o público externo e quanto o interno, evitando-se assim, que as pessoas de fora da instituição e os servidores, fiquem alheios aos fatos.
6º Passo: O que a imprensa quer saber?	À Assessoria de Comunicação Social, caberá a função de descobrir o que a imprensa quer de informações sobre o ocorrido e sobre quais ações a administração do tribunal tomará.
7º Passo: Conversar com possíveis pessoas que foram afetadas	Ouvir queixas e esclarecer dúvidas com essas pessoas, irá demonstrar o que está sendo feito, evitando-se assim que a instituição tenha sua imagem manchada.

8º Passo: Manter a rotina	Manter a rotina de trabalho ajudará a instituição retornar à normalidade. É de suma importância manter o telefone dos gestores, e principalmente, daqueles que pertencem ao Gabinete de Gestão de Crise.
<b>PÓS-CRISE</b>	
1. Lições da Crise	<p>Depois que a crise passou, é hora de fazer um levantamento de tudo que ocorreu durante a mesma.</p> <p>Uma boa ajuda é o acompanhamento feito pela Assessoria de Comunicação, com os clippings, releases e matérias postadas durante a crise.</p> <p>Com esses dados em mãos será possível verificar não só o que gerou a crise, como também quem errou e porque, além de demonstrar como a crise foi administrada, de forma correta ou não e se o Plano de Gestão de Crise deu resultados positivos.</p>
2. Imagem da Instituição	No caso do TRT20, em que já há uma pesquisa de satisfação direcionada aos públicos interno e externo, será proveitoso citar o momento da crise nos questionários para saber a opinião dos públicos, sobre a forma como a crise foi tratada pela instituição, se foi satisfatória, ou não.
3. Oportunidades	Deve-se fazer uma análise dos dados e verificar quais foram os erros e acertos apresentados durante a crise, para melhoria dos procedimentos, ou mesmo a implementação de novas práticas, buscando uma melhoria constante na prestação de serviços do órgão.

## 5 CONCLUSÃO

Analisando os dados oriundos da Assessoria de Comunicação do Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região, revelou-se que a área de comunicação está sempre acompanhando o andamento dos atos internos e ao mesmo tempo buscando informações a respeito de ações ou políticas governamentais que possam atingir de alguma forma o TRT de Sergipe. O grande problema relevado, foi justamente os fatores externos que não podem ser controlados pela administração do órgão.

O corte orçamentário de 2016, afetou de sobremaneira o bom andamento dos serviços do órgão, principalmente no que se refere à área de Tecnologia da Informação, com redução drástica para investimentos e manutenção, fator esse também que atingiu a Área de Comunicação do TRT. Sem dinheiro para investimentos em T.I., fica mais difícil a utilização de novas tecnologias para a comunicação com o público, assim como a manutenção das tecnologias já implantadas, como o serviço de busca do site, em que muitas vezes não se consegue encontrar uma matéria efetuando-se a pesquisa. Está foi a principal dificuldade encontrada para confecção deste trabalho.

O objetivo do trabalho foi alcançado ao constatar-se que o TRT20 utiliza como um dos fatores de gerenciamento de gestão de crise, a divulgação de suas ações, com enfoque positivo. Notou-se que o TRT não possui um Plano de Gerenciamento de Gestão por escrito, problema sanado com a elaboração do mesmo.

Com um Plano escrito e detalhado, a Área de Comunicação do TRT terá uma ferramenta à mais para concretização de ações que visem a minimizar os efeitos de futuras crises que poderão advir.

A comunicação do TRT da 20, carece de um incremento na utilização transmidiática, como ocorre com o TRT da 15ª Região (Campinas/SP), onde uma Juíza que está entre os finalistas do Prêmio Innovare 2016, realizando audiências de conciliação pelo WhatsApp, ferramenta esta, que poderia ser utilizada pelo TRT da 20ª Região, para informar advogados e partes, quando alguma crise gerasse mudanças nos procedimentos do tribunal, além da utilização do próprio procedimento de realizar conciliações.

A utilização da ferramenta WhatsApp, agilizará de sobremaneira a propagação das informações e deve ser incluída pela Assessoria de Comunicação do TRT20, principalmente para combater os efeitos danosos de uma crise, conectando-se imediatamente aos gestores, assim como a utilização dessa Rede Social para a propagação das notícias que deverão ser divulgadas, especialmente aos profissionais de direito, advogados, magistrados e servidores, que precisam de uma resposta rápida que possa sanar as dúvidas sempre existentes numa situação de crise.

Novos aplicativos deverão ser desenvolvidos com o intuito de agilizar o acesso do cidadão às informações, não só processuais, mas também sobre outros assuntos de interesse geral, como cursos, seminários e concursos abertos ao público em geral.

## 6. REFERÊNCIAS

GOULART, Shaiane Backes. "Comunicação pública: uma análise dos releases da assessoria de imprensa da Prefeitura Municipal de Tio Hugo." (2015).

MARQUES, Francisco Paulo Jamil Almeida, Edna Miola, and Nayana Siebra. "Jornalismo, Assessoria de Imprensa e seus condicionantes organizacionais: Uma reflexão a partir das Teorias do Jornalismo." *Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática* 13.25 (2014).

BARBOSA, Alexandre, and Flávio Agnelli MESQUITA. "A Formação de Profissionais para o Mercado da Comunicação Institucional na Região Metropolitana de São Paulo1." *FÓRUM UNESCO–Tendências do Pensamento Comunicacional Brasileiro. São Paulo, SP: PENS@COM* (2014).

LOPES FILHO, Boanerges B., et al. "Desafios do segmento de assessoria de imprensa no mundo contemporâneo: As disputas simbólicas e transformações no campo profissional." (2014).

SAIZAKI, Willian Hideo, and Alcioni Galdino VIEIRA. "Tragédia em Mariana: uma análise da gestão de crise da Samarco." (2016).

GRACIOLI, Paula Feijó Soulué. "Comunicação Pública: A importância da Assessoria de Imprensa dentro do Ministério Público." Online (2014).

OLIVEIRA, Edivane Bloedow de. "Estratégias de comunicação da assessoria de imprensa da Polícia Federal do Rio Grande do Sul." (2015).

BITTAR, Danielle Tristão. "O poder da assessoria de comunicação nos momentos de crise." Online, Universidade Salgado de Oliveira (2007).

FORNI, João José. "Comunicação em tempos de crise." *Revista Organicom*4.6 (2011)

STAKE, Robert E. "Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam." Penso Editora (2011).

NOGUEIRA, Rodrigo Muniz, and Leila Arruda Pinto. "A Comunicação nas Organizações: o Discurso que salva em momentos de Crise." *Cadernos de Comunicação* 16.2 (2013).

QUEIRÓS, Francisco Aquinei Timóteo, And Rosemeire Campos Dos Santos. "A Importância da Assessoria de Imprensa em Órgãos Públicos: Estudo de Caso da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social." *Tropos* 1.3 (2015).

MATIAS, Ana Mafalda dos Santos Portas. "(Re) ações de comunicação: um estudo sobre comunicação de crise em organizações públicas e privadas portuguesas." (2013).

GUIMARÃES, Fernanda, and Flávia Pimenta. "Memorial do Produto: no que você está pensando?-a importância do monitoramento das mídias sociais na gestão de crises." (2015).

PORTAL FENAJ. Manual de Assessoria de Imprensa. [Online]. Disponível em: <[http://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2014/manual de assessoria de imprensa.pdf](http://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2014/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf)> Acesso em: 02 nov. 2016.

PORTAL ABRAPP. Manual de Gestão de Crise e Imagem. [Online]. Disponível em: <<http://sistemas.abrapp.org.br/apoio/manualgestaocrise/guia.pdf>> Acesso em: 31 dez. 2016.

## **7 APÊNDICE**

### **7.1 Entrevistas realizadas para coleta de informações na Assessoria de Comunicação Social do TRT da 20ª Região, em Aracaju, Sergipe**

#### **Entrevistado 1 - Assessor de Comunicação**

1) Como é composta Assessoria de Comunicação Social do TRT de Sergipe?

Assessor de Comunicação: A Ascom do TRT20 é bastante enxuta, contando com três servidores, especializados nas áreas de marketing, design e relações públicas. Além disso, absorve dois estagiários na área de design e duas jornalistas contratadas para o serviço de assessoria de imprensa.

2) A Assessoria de Comunicação do TRT possui um Gabinete de Gerenciamento de Crise? O que ele faz e como é composto?

Assessor de Comunicação: O Gabinete de Gerenciamento de Crise, discute o teor e contexto da crise, as oportunidades de tratamento, as alternativas de comunicação e resolução da crise. Ele é composto geralmente pelo Diretor Geral do Tribunal, pela Secretária Geral da Presidência, pela Assessoria de Gestão Estratégica e pela Assessoria de Comunicação Social. Podem ser incluídos outros gestores, a depender da extensão do problema a ser tratado.

3) A assessoria de comunicação do TRT, já vivenciou algum momento de crise? Em caso positivo, quais foram esses momentos e quais as medidas foram adotadas para gerir as crises?

Assessor de Comunicação: O momento de crise mais recente, foi decorrente dos cortes orçamentários do ano de 2016, quando foram cortados 30% da verba de custeio e 90% da verba de investimento. Este fato, decorrente de ações externas ao órgão e de uma abrangência nacional, fizeram com que os contratos de terceirização

de mão de obra, programa de estágio, consumo de energia elétrica e água tivessem que ser minuciosamente analisados e reformulados pois, se não existe orçamento, não é possível manter os contratos no mesmo nível de despesa. Inclusive, alguns destes contratos foram rescindidos.

4) As medidas se mostraram eficientes, ou foram necessárias outras ações, além das que faziam parte do plano inicial?

Assessor de Comunicação: No exemplo citado foram analisadas as alternativas de ação para diminuir o impacto negativo tanto internamente quanto externamente. A partir daí foram divulgadas as medidas tomadas, as razões e justificativas para as alternativas escolhidas e o impacto para o funcionamento do órgão. Em verdade, procurou-se agir de tal forma que as consequências para a sociedade fossem as menores possíveis. Na medida em que a crise se instalou e as ações foram sendo tomadas, o gabinete de crise foi acompanhando a implementação, corrigindo pequenos desvios, complementando a comunicação ou mesmo reformulando o plano de ação. É importante lembrar que as crises podem ser decorrentes de uma mudança lenta ou de uma mudança abrupta. De qualquer forma, quando ela se torna evidente, é preciso tratar o contexto como algo dinâmico, que precisa de acompanhamento contínuo e de aperfeiçoamento de decisões.

## **Entrevistada 2 – Jornalista A**

1) Como a Ascom do TRT20 se posicionada perante o público interno e externo sobre os acontecimentos gerados diante de uma crise?

Jornalista A: Nós da Assessoria de Comunicação, buscamos passar as informações que são consideradas prioritárias pelo Gabinete de Crise, com total transparência, para todos tenham conhecimento do que ocorreu, quando e com quem, demonstrando que o TRT é uma instituição séria, que se preocupa com o público interno e externo, não passando a notícia de qualquer forma, para que o público não receba a informação de forma negativa.

2) A comunicação do TRT20 busca a utilização de outras mídias, além do site oficial?

Jornalista A: Sim, todos os dias atualizamos nosso Facebook Oficial, e também o nosso perfil no Tweeter. Valer lembrar que o nosso site é responsivo, isto é, ele se adapta a qualquer tipo de tela, seja ela de computador, tablet ou celular. Além disso possuímos canais internos de comunicação, que são a nossa Intranet, com assuntos de interesse dos magistrados e servidores (que engloba as notícias que foram publicadas na Internet) o e-mail institucional, utilizado inclusive como meio para replicar notícias do site, através dos grupos específicos e também utilizamos o mensageiro instantâneo, Spark, porém de forma muito reduzida, pois o mesmo é usado para comunicação direta entre os magistrados e servidores. O TRT não se utiliza das mídias Instagram e WhatsApp.

3) Com o corte orçamentário de 2016, quando foram cortados 30% da verba de custeio e 90% da verba de investimento em toda a Justiça do Trabalho, como a ASCOM utilizou as novas mídias para informar a sociedade sobre a crise que se abateu em todos os Tribunais Regionais do Trabalho e em especial o de Sergipe?

Jornalista A: A equipe deu continuidade ao trabalho que já se vinha fazendo, passando as informações com transparência e credibilidade. Saíram várias matérias sobre o impacto da crise e a Ascom replicava algumas dessas matérias oriundas do TST, CSJT e CNJ, além de outros Tribunais Regionais e também produzimos matérias para explicar ao público o que vinha acontecendo com o TRT20. Para a imprensa local, foram enviados vários releases informando quais as medidas que o TRT20 estava tomando para amenizar os efeitos da crise. Não houve nenhuma utilização especial das novas mídias, além da publicação de matérias no Facebook.

### **Entrevistada 3 – Jornalista B**

1) A Ascom utilizou a internet para informar a sociedade sobre a crise que se abateu em todos os Tribunais Regionais do Trabalho e em especial o de Sergipe, sobre o corte orçamentário de 2016, quando foram cortados 30% da verba de custeio e 90%

da verba de investimento em toda a Justiça do Trabalho? Como essas informações são passadas?

Jornalista B: Buscamos alimentar o nosso site na web com notícias direcionadas ao público em geral, além de notas à imprensa e entrevistas concedidas pela Presidência e pela Diretoria Geral do TRT, porém sempre com o cuidado de confirmar as informações e passá-las com cautela, para que as pessoas entendam o que estiver acontecendo e para não alardear as mesmas.

2) O TRT de Sergipe se utiliza de Clipping Eletrônico para divulgar informações para outros órgãos de comunicação ou com outras instituições?

Jornalista B: Nós temos o nosso Clipping Eletrônico. Ele é feito pela Agência VIP de Comunicação, e nos é enviado diariamente, com assuntos relacionados ao TRT ou que o citam diretamente. As matérias que citam diretamente são colocadas no site e, em se tratando de matéria sobre assuntos internos, são publicadas na Intranet, para quem quiser tomar conhecimento do que está saindo na mídia sobre o TRT, como foi o caso da grande repercussão do Corte Orçamentário para 2016, da Justiça do Trabalho.