

## **COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE CRISES EM EMPRESAS GALEGAS: ESTUDO DA SUA EVOLUÇÃO NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS**

**Ana Belén Fernández-Souto**

Departamento de Comunicação Audiovisual e Publicidade, Faculdade de Ciências Sociais e da Comunicação, Universidade de Vigo, Espanha

**Montse Vázquez-Gestal**

Departamento de Comunicação Audiovisual e Publicidade, Faculdade de Ciências Sociais e da Comunicação, Universidade de Vigo, Espanha

**Iván Puentes-Rivera**

Departamento de Sociologia e Ciências da Comunicação, Faculdade de Ciências da Comunicação, Universidade da Corunha, Espanha

---

### **RESUMO**

Este é um estudo no qual se explora a abordagem de comunicação de crise utilizada pelas empresas galegas classificadas como “altamente poluentes”. Tendo como ponto de partida o Registro Estatal de Emisiones y Fuentes Contaminantes do Ministerio de la Transición Ecológica (PRTR Espanha), foi estabelecido o universo de estudo e analisou-se a atividade comunicativa das 87 empresas sediadas na Galiza, que possuem o maior índice de emissões poluentes (soma de resíduos e emissões do ano de 2016), através da realização de entrevistas em profundidade. Os resultados foram comparados com aqueles que foram obtidos no ano de 2014, na primeira fase do estudo, que incluiu a recolha de informações de 120 empresas. O objetivo deste trabalho foi realizar uma análise da gestão de crise destas empresas e, assim, avaliar a atividade comunicativa do setor, bem como a sua evolução nos últimos anos (2014-2016).

### **PALAVRAS-CHAVE**

comunicação; crise; poluição; gestão; relações públicas; Dircom

---

## **COMMUNICATION AND CRISIS MANAGEMENT IN GALICIAN COMPANIES: STUDY OF ITS EVOLUTION IN THE LAST TWO YEARS**

### **ABSTRACT**

This study analysed the communicative approach followed by Galician companies classified as “highly polluting” in crisis situations. Taking as a starting point the Registro Estatal de Emisiones y Fuentes Contaminantes, dependent of the Ministerio de la Transición Ecológica (PRTR Spain), the universe under study has been established and the communicative activity of the 87 companies based in Galicia with the highest polluting emissions index (sum of waste and emissions, data referring to 2016) has been analysed through in-depth interviews. The results are compared with those obtained two years ago, in the first phase of the study, when information was collected from 120 companies (data from 2014). The purpose of the study is to carry out an analysis of crisis management of this companies and thus be able to assess the communication activity in this sector, as well as its evolution in recent years (2014-2016).

#### KEYWORDS

communication; crisis; pollution; management; public relations; Dircom

---

## INTRODUÇÃO

A presente investigação analisa a abordagem comunicativa em situações de crise, utilizada pelas empresas galegas classificadas como “altamente poluentes”. O objetivo foi descrever a gestão da comunicação, a fim de avaliar a atividade do sector e, ao mesmo tempo, estabelecer uma comparação com os resultados obtidos há quatro anos, na primeira fase do estudo.

Para desenvolver este trabalho, teve-se como ponto de partida o Registro Estatal de Emisiones y Fuentes Contaminantes (PRTR Espanha)<sup>1</sup>, a partir do qual se estabeleceu o universo de estudo. Esta é uma investigação que parte da premissa de que as empresas altamente poluentes têm maior possibilidade de sofrer uma crise que afete a sua comunicação e a sua reputação. Neste sentido, analisaram-se as estruturas que estas organizações possuem para responder a possíveis situações adversas.

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Partiu-se da hipótese de que as organizações que assumem maior risco ambiental também estão mais suscetíveis para desenvolver ações preventivas que incluam planos de comunicação de crise. De acordo com esta ideia, as empresas e instituições que são responsáveis pelo maior número de derrames tóxicos (na atmosfera, na água e no solo) deveriam estar mais preparadas para enfrentar a gestão de comunicação durante uma crise, possuindo planos adequados para implementar no momento em que surgisse o problema.

Todas as organizações, públicas ou privadas, são suscetíveis de sofrer crises que afetam a ação comunicativa (González Herrero, 1998) e que, portanto, implicam a perda de confiança dos seus *stakeholders* e, até, danos na sua reputação. Existe uma multiplicidade de situações que podem desencadear problemas de reputação para a organização e, assim, gerar uma crise de comunicação. Desde problemas financeiros e humanos a acidentes laborais, tudo pode desencadear situações de risco para a imagem da organização, pelo que a prevenção pode ser determinante em muitos casos. Assim, dispor de mecanismos comunicativos que permitam suprir e atenuar a crise pode ser de vital importância na hora de dar continuidade à organização.

Para fazer frente a estas situações, o departamento responsável pela gestão da comunicação deve criar documentos específicos, denominados “planos de crise”, que permitem abordar, de um modo sereno e tranquilo, as eventualidades que ameaçam a organização. O plano de crise ajudará na decisão do que fazer em cada situação, evitando momentos de risco que possam pôr em perigo a sobrevivência da empresa. A sua

---

<sup>1</sup> Ver <http://www.prtr-es.es>

ausência revela falta de preparação e coloca a organização em situação de imprevisibilidade, em resultado da qual:

1. produzir-se-á um atraso, tanto na preparação como na aplicação dos procedimentos de urgência;
2. criar-se-á confusão e descoordenação, como resultado da falta de antecipação, a qual dará lugar à desconfiança, muitas vezes motivada pelo silêncio da organização (Ongallo, 2000); não se pode esquecer que a informação é a base de todas as decisões, pelo que a organização precisa de ter acesso a toda a informação disponível antes de tomar uma decisão adequada (Harrison, 2002).

Então, a principal finalidade do plano de crise é servir de elemento central na gestão comunicativa da crise: é o primeiro elemento a ter em conta no plano de continuidade em caso de um desastre que afete os serviços prestados pela organização, o qual facilita a tomada de decisões sobre o futuro (Fernández-Souto, Puentes-Rivera & Vázquez-Gestal, 2016).

Perante esta situação, parece lógico pensar que as organizações suscetíveis de ter acidentes laborais, cujas consequências possam pôr em perigo a sua existência, como é o caso das empresas altamente poluentes, contem com este tipo de documentos para atuar de forma mais imediata, sem perder tempo, procurando a máxima eficácia e eficiência em prol da sua sobrevivência e da recuperação da sua reputação.

#### **AS EMPRESAS GALEGAS E AS ESTRUTURAS COMUNICATIVAS**

Para compreender o objeto de estudo, foi necessário refletir sobre as organizações e sobre as suas estruturas comunicativas, bem como sobre os mecanismos de relações públicas de que dispõem para atuar em situação de crise. Esta investigação tem por base dois marcos teóricos: a estrutura da comunicação do objeto de estudo, e a sua postura de prevenção e de gestão de crise.

Encontraram-se poucos trabalhos que procuraram analisar a estrutura comunicativa das organizações galegas. Para além de estudos específicos que incidem sobre instituições hospitalares (Costa-Sánchez, 2012), sobre municípios galegos ou sobre pequenas e médias empresas (Fernández-Souto & Puentes-Rivera, 2014), não existem referências que se ocupem, em profundidade, deste assunto, à exceção da primeira fase da presente investigação, publicada em 2016 (Fernández-Souto et al., 2016).

Existem muitos estudos que analisam a estrutura comunicativa e a figura do Dircom, em Espanha (Alloza, García Perrote & Panadero, 2007; Armendáriz, 2015; Benavides, 1993; Casado Molina, Méndiz Noguero & Peláez Sanchez., 2013; Costa, 2001, 2009, 2011; Dircom, 2010, 2013, 2015a; Dircom Catalunya, 2013; Farias, Paniagua & Roses, 2010; Freixa, 2004; García Santamaría, 2011; González Molina, 2011; Gutiérrez García & Rodríguez Virgili, 2015; Matilla, 2010, 2015; Matilla & Marca, 2011; Míguez & Baamonde, 2011; Morales & Enrique, 2007; Moreno, Zerfass & Navarro, 2010; Sáez, Matilla & Cuenca, 2015). Com a sua leitura, concluiu-se que existem duas estruturas fundamentais para a gestão da comunicação das organizações: uma interna, como um departamento de comunicação integrado; e uma externa, de apoio, que diz respeito a alguma entidade subcontratada de forma pontual ou permanente.

Em relação à importância que as organizações atribuem à existência de departamentos de comunicação internos, resgataram-se os dados fornecidos por Fernández-Souto e Puentes-Rivera (2014). Os autores concluíram que, entre 1993 e 2009, poucas empresas galegas dispunham de um departamento de comunicação específico, sendo que praticamente nenhuma empregava especialistas na matéria. Além disso, menos de metade das pequenas e médias empresas analisadas afirmaram desenvolver ações de comunicação. Em 2010, a evolução tinha sido escassa e apenas 18% das empresas analisadas contava com um departamento integrado – ou, pelo menos, com uma pessoa encarregada de gerir a comunicação, formada na área. Todavia, (90%) destes profissionais não tinham formação especializada em comunicação e/ou relações públicas (Fernández-Souto & Puentes-Rivera, 2014).

Esta é uma tendência nacional, já que segundo Dueñas (2016), as pequenas e médias empresas (que constituem mais de 98% do tecido empresarial espanhol) têm a sua gestão de comunicação pouco desenvolvida, investindo poucos recursos na área. Seguindo esta linha de pensamento, Gómez (2011), indica que a comunicação “assusta as pequenas e médias empresas” (p. 120), que a consideram como uma atividade própria das grandes organizações e das multinacionais. Dueñas (2016) indicou, ainda, que a comunicação organizacional se reduz, fundamentalmente, ao estabelecimento de relações com os clientes, e a sua gestão é realizada sem nenhum tipo de planeamento prévio, limitando-se ao desenvolvimento de ações isoladas: através da criação de folhetos, catálogos; de publicidade na imprensa; de promoções com o cliente final; ou através da força de vendas. A interpretação da atividade comunicativa nas pequenas e médias empresas está relacionada com as vendas, deixando de lado os seus públicos internos e, sobretudo, os públicos externos que não são clientes. Nada parece indicar que este tipo de organizações aposte na gestão e prevenção de crise, mas, se o fizer, recorre a profissionais externos, no momento em que surge o problema.

É neste contexto que se destaca a atividade profissional de agências de comunicação e de relações públicas, que oferecem serviços de comunicação de crise. Segundo o Empresite, em Espanha existem mais de 600 empresas que oferecem serviços de comunicação de crise sendo, na sua maioria consultoras e agências de comunicação, publicidade e/ou relações públicas<sup>2</sup>. A maior parte destas agências situa-se em Madrid (5.536 empresas) e em Barcelona (1.807). Para completar estes dados, existe a lista publicada pela Top Comunicación<sup>3</sup>, que seleciona as 20 principais agências que operam em comunicação de crise.

Quando comparado com estes dados nacionais, o caso galego é muito mais limitado. Segundo o Empresite, nas quatro províncias galegas existem 637 empresas de comunicação e relações públicas, dado que não coincide com o guia de comunicação que a Xunta de Galicia publica<sup>4</sup>, no qual se identificam 274 empresas catalogadas como

<sup>2</sup> Retirado de <https://empresite.economista.es/Actividad/COMUNICACION-DE-CRISIS/>

<sup>3</sup> Retirado de <https://www.topcomunicacion.com/agencias-especializadas-en-comunicacion-de-crisis-guia-de-la-comunicacion/>

<sup>4</sup> Retirado de [https://www.xunta.gal/guia-da-comunicacion?p\\_p\\_id=1\\_WAR\\_guiacomunicacionportlet&p\\_p\\_](https://www.xunta.gal/guia-da-comunicacion?p_p_id=1_WAR_guiacomunicacionportlet&p_p_)

agências de publicidade, comunicação e relações públicas. Não existe, nestas listas, informação sobre os serviços oferecidos, pelo que não se conseguiu perceber quais destas agências dispõem de serviços de gestão de crise na Galiza.

Seja como for, a realidade das agências de relações públicas e de publicidade é variável, pelo que – tal como se discute na secção de metodologia – se limitou o universo de estudo a agências de comunicação que oferecem serviços de gestão de crise às grandes empresas (seleccionadas de acordo com os dados de faturação) e que estão assinaladas no relatório de relações públicas de 2018, elaborado pela agência Torres y Carreras<sup>5</sup>.

### A GESTÃO COMUNICATIVA DA CRISE

Outro assunto discutido nesta investigação diz respeito à gestão comunicativa da crise. Segundo Losada (2016):

a crise e a comunicação estão tão estreitamente relacionadas que pode duvidar-se do carácter de um acontecimento se este passar discretamente e sem ruído, pelas vidas dos afetados. Se não é necessário dar explicações, se se pode prescindir de justificar o sucedido, se não se tem de advertir ninguém, se não se tem de pedir desculpas a ninguém, se não é preciso contar o passado, que sentido tem continuar a falar da crise? Não se pode, conseqüentemente, exagerar o papel de quem tem a responsabilidade de comunicar nas crises, nem a importância de que esta pessoa esteja convenientemente preparada para levar a cabo a sua tarefa. (pp. 12-13)

Todas as organizações são suscetíveis de sofrer uma situação de crise, mas não na mesma dimensão (Rodríguez-Perea, 2016). De igual modo, nem todas as organizações são capazes de realizar uma aposta na prevenção e na gestão comunicativa de uma crise, com a intenção de minimizar as suas conseqüências de modo a manter e/ou recuperar determinada reputação para com os seus diferentes públicos.

Concordando com Ruiz Mora (2015), determinar como agir em situações críticas, desde a comunicação ao decorrer da crise, facilitará a resolução da mesma com menores impactos negativos para a organização. No entanto, hoje em dia, são muitas as organizações que continuam a considerar desnecessário investir, permanentemente, na sua comunicação de crise e preferem recorrer à contratação de serviços específicos de gestão de crise quando o problema já existe e já alcançou uma certa relevância social. Quando assim é, a gestão e a resolução da crise são muito mais complexas, do que se esta tivesse sido gerida mais cedo e se existisse, na organização, um projeto de prevenção.

Quando o problema já está à porta é fundamental ganhar tempo, e para tal, é imprescindível que os responsáveis da organização saibam como e quando agir. Contar

---

lifecycle=o&p\_p\_state=normal&p\_p\_mode=view&p\_p\_col\_id=column-2&p\_p\_col\_count=1&\_1\_WAR\_guiacomunicacionportlet\_\_spage=%2Fportlet\_action%2Fguiacomunicacion\_portlet%2Farbol%3FidOrganismo%3D466&\_1\_WAR\_guiacomunicacionportlet\_idOrganismo=466

<sup>5</sup> Retirado de <https://historico.prnoticias.com/comunicacion/facturacion-del-sector-rrpp/20167834-ranking-agencias-comunicacion-mas-facturan>

com um documento prévio, nomeadamente com um plano de crise que estruture e especifique as principais estratégias de atuação, seria de grande interesse. Segundo De Gasperín (2015), o plano de crise inclui um conjunto de instrumentos e de possibilidades institucionais que ensinam a enfrentar, com sucesso, este fenómeno perigoso e complexo que é a crise.

Porém, ainda são muitas as organizações que não fazem esta aposta, carecendo de planos de comunicação de crise que sirvam de modelo de atuação e que ajudem as empresas a assumir responsabilidades com cada um dos seus públicos, a gerir a presença nos meios de comunicação e a fazer um acompanhamento posterior à crise.

## METODOLOGIA

A hipótese de partida é que as empresas mais poluentes da Galiza continuam sem dar a devida importância à gestão comunicativa da crise. Todavia, também é certo que muitas delas realizaram, nos últimos anos, importantes investimentos quer para reduzir as suas emissões poluentes, quer para minimizar as possibilidades de crise.

Tal como se mencionou, para o estudo utilizaram-se os dados compilados no Registro Estatal de Emisiones y Fuentes Contaminantes. Este registo fornece informação sobre as emissões de substâncias poluentes para a atmosfera, para a água e para o solo e disponibiliza, ainda, dados sobre transferências de resíduos das principais indústrias e de outras fontes pontuais e difusas, permitindo a sua seleção por territórios.

Para esta investigação, delimitou-se a pesquisa à comunidade autónoma da Galiza. Realizou-se, então, uma soma da totalidade de emissões e de resíduos poluentes em duas fases: em setembro de 2015, com dados de 2014; e em setembro de 2018, com dados de 2016. Convém destacar que os dados referentes a 2017 foram publicados em fevereiro de 2019, pelo que no momento desta investigação, não era possível utilizá-los.

A pesquisa foi conduzida de acordo com as seguintes variáveis: totalidade de registos na comunidade autónoma da Galiza, nos anos de 2014 e de 2016; atividade económica CNAE<sup>6</sup>-2009; atividade multiselecção; dados relativos a emissões; e dados relativos a resíduos. Assim, analisaram-se 120 empresas no ano 2014 e 87 em 2016. Deve-se indicar que, ao realizar o somatório dos dados referentes a emissões e a resíduos, os investigadores repararam na existência de empresas em ambas as listas, o que reduz o seu total. Por outro lado, também há que destacar que, desde a publicação oficial dos dados do PRTR até à elaboração deste estudo, passou um período de tempo durante o qual algumas empresas presentes na lista oficial deixaram de estar operacionais<sup>7</sup>.

Uma vez definido o objeto de estudo e a sua dimensão espaço-temporal, especifica-se, em seguida, a metodologia da investigação. Em primeiro lugar, realizou-se uma ronda de entrevistas em profundidade com os responsáveis de comunicação das ditas organizações – quando existiam –, bem como uma revisão hemerográfica das suas crises anteriores e/ou presentes, e o respetivo tratamento e gestão informativa. O objetivo

<sup>6</sup> Classificação Nacional de Atividades Económicas.

<sup>7</sup> Ver <http://www.prtr-es.es/informes/facilitylevel.aspx>

desta etapa de investigação foi compilar dados sobre as estruturas internas de comunicação das empresas analisadas, comparando esses dados com as informações que foram publicadas nos meios de comunicação, sobre as crises passadas.

Em seguida, realizaram-se entrevistas a profissionais de gestão de crises (em particular, especialistas em prevenção e gestão de crises comunicativas das principais agências de comunicação e relações públicas sediadas em Espanha), com o intuito de recolher dados que pudessem ser comparados com aqueles que foram fornecidos pelas próprias empresas. Optou-se por limitar o universo de estudo a agências de comunicação que oferecem serviços de gestão de crise às principais empresas descritas no relatório de relações públicas de 2018, realizado pela agência Torres y Carreras<sup>8</sup>.

Finalmente, realizou-se uma ilustração gráfica dos resultados, para clarificar as conclusões do estudo, assim como para proceder à confirmação ou não da hipótese de partida: as empresas mais poluentes da Galiza continuam sem dar importância suficiente à gestão comunicativa das crises; porém, muitas delas têm vindo a realizar, nos últimos anos, importantes investimentos na redução das suas emissões poluentes e na minimização do aparecimento de crises. Contudo, praticamente nenhuma empresa conta com planos de crise nem com disposições específicas para gerir, do ponto de vista da comunicação, uma situação deste tipo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analisam-se, em seguida, os resultados do estudo.

Em primeiro lugar, conclui-se que a comunidade autónoma galega conta com um problema relativamente à gestão de resíduos. Tal como se pode ver no Gráfico 1, a série cronológica de emissões na Galiza vai aumentando.

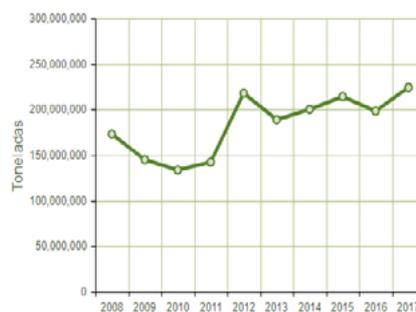


Gráfico 1: Série cronológica de emissões na Galiza

Fonte: <http://www.prtr-es.es/informes/seriespollutant.aspx>

A abordagem difere um pouco quando nos referimos a dados de resíduos. No Gráfico 2, pode-se observar uma tendência ascendente não tão acentuada no caso das emissões, mas com uma recuperação importante em 2015. Ainda assim, os dados de resíduos também são alarmantes.

<sup>8</sup> Ver <https://pnoticias.com/comunicacion/facturacion-del-sector-rrpp/20167834-ranking-agencias-comunicacion-mas-facturan>

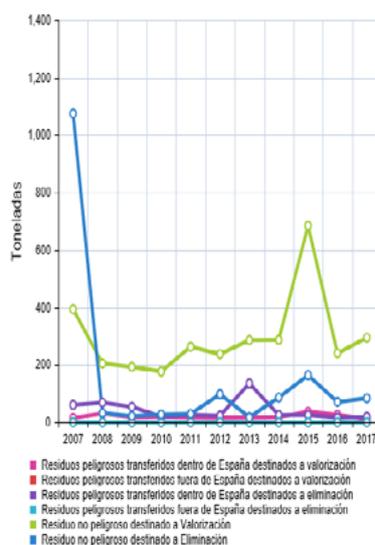


Gráfico 2: Série cronológica por resíduos na Galiza

Fonte: <http://www.prtr-es.es/informes/serieswaste.aspx>

De acordo com estes dados, seria lógico pensar que quanto maior o número de toneladas de emissões e resíduos, mais preocupadas estariam as organizações poluentes em proteger-se e em preparar-se para possíveis situações adversas. No entanto, este raciocínio parece contradizer-se com os dados obtidos nas próprias organizações.

Na primeira fase do estudo, de acordo com as declarações dos responsáveis de comunicação, constatou-se que a tendência era o improvável. Apesar de se analisarem sectores altamente poluentes, percebeu-se que – em grande medida – os seus responsáveis não contavam com planos de gestão de crise. Neste período, apenas os diretores de comunicação de 15,8% das empresas estudadas confirmaram que tinham superado alguma crise e nenhum dos entrevistados reconheceu, abertamente, ter sofrido algum tipo de crise reputacional. Porém, as referências hemerográficas confirmaram que houve repercussão mediática de certos problemas em algumas das organizações analisadas, não obstante nenhuma delas ter uma componente relacionada com a gestão de resíduos ou com a poluição.

Em seguida, foram analisadas as estruturas internas encarregues da gestão da comunicação e da execução dos planos de crise. Segundo os dados de 2014, havia um equilíbrio entre as organizações que contavam com um departamento específico de comunicação e as que não detinham esta estrutura (Gráfico 3).

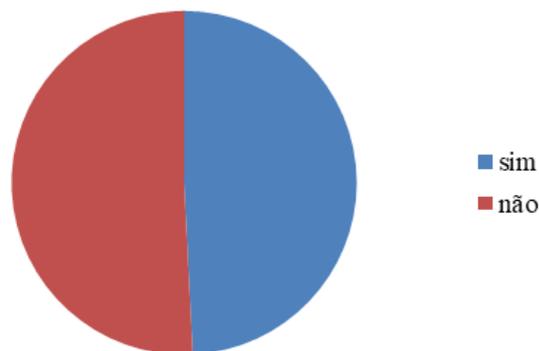


Gráfico 3: Existência de departamentos de comunicação nas empresas analisadas no ano 2014

Fonte: Fernández-Souto et al., 2016, p. 54

Face a este dado, esperava-se uma melhoria com o decorrer do tempo, nomeadamente através do incremento do número de departamentos de comunicação no ano 2016. Contudo, em vez de se detetar uma evolução, verificou-se um retrocesso, uma vez que o número de departamentos específicos de comunicação em vez de crescer, reduziu (Gráfico 4).

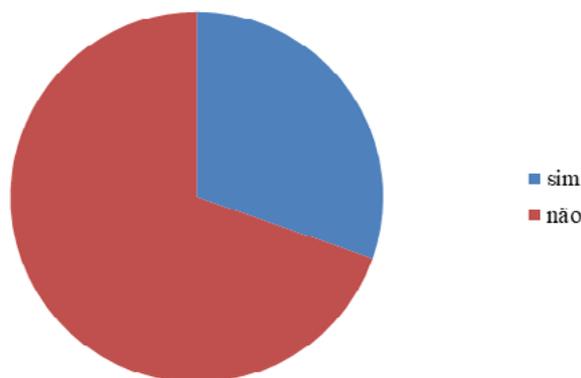


Gráfico 4: Existência de estruturas internas de comunicação nas empresas analisadas no ano 2016

Em seguida, analisou-se a existência de planos de crise. Para tal, perguntou-se aos diretores de comunicação se tinham algum plano de crise escrito. O entrevistador insistiu bastante para que o modelo estivesse “escrito”, porque em muitas das organizações analisadas, tanto o diretor da empresa como o diretor de comunicação afirmavam saber como proceder numa situação de crise, mas não havia nada escrito nem nenhuma indicação de que o conhecimento era partilhado com outros membros do departamento ou da direção da organização. Verificou-se, então, que no ano de 2014, só 35,8% das empresas estudadas contavam com um plano de comunicação escrito (Gráfico 5).

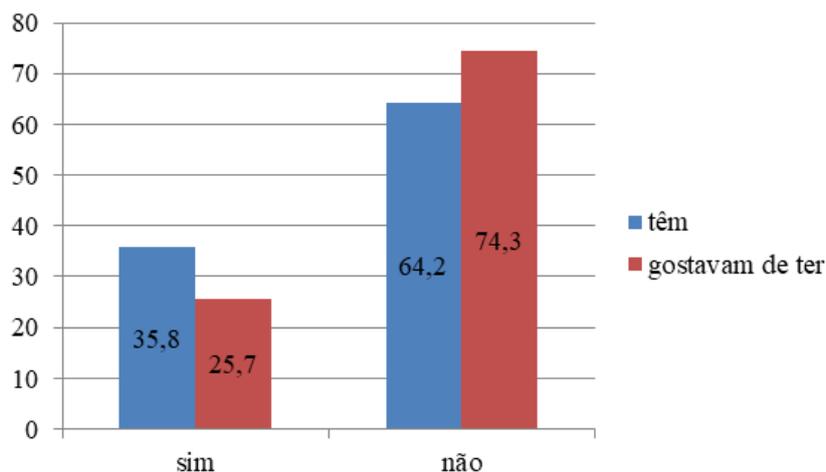


Gráfico 5: Existência de planos de crise comunicativos nas empresas altamente poluentes na Galiza, ano 2014

Fonte: Fernández-Souto et al., 2016, p. 55

A segunda fase do estudo não mostrou nenhum avanço, dado que a maior parte das organizações continuou sem descrever a existência de planos de gestão de crise específicos (Gráfico 6). De facto, de acordo com os últimos dados recolhidos, identificou-se um importante número de respostas de “não sabe/não responde”, o que é preocupante, considerando a importância que o plano de crise deveria assumir nestas organizações. Mas, ao mesmo tempo, este resultado parece coerente com os dados obtidos acerca da existência de departamentos de comunicação dentro destas organizações: se se verifica a presença de menos departamentos específicos de comunicação, em 2016, parece lógico que a profissionalização destas estruturas e, portanto, das atividades relacionadas com a comunicação e com a gestão da reputação sejam menores. Se não existem profissionais de comunicação, o seu desconhecimento face aos procedimentos de uma situação de crise também é maior.

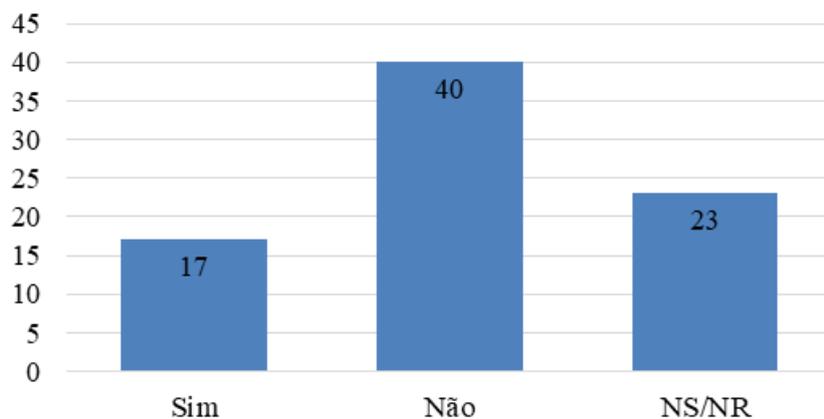


Gráfico 6: Existência de planos de crise comunicativos nas empresas altamente poluentes na Galiza, ano 2016

Neste estudo analisaram-se, também, os dados relativos à formação dos responsáveis de comunicação, que estão encarregues de gerir a situação de crise. Nos dados de 2014, denotou-se um certo equilíbrio entre os profissionais que se formaram especificamente em comunicação (41,7%) e os que provinham de outras áreas (Gráfico 7).

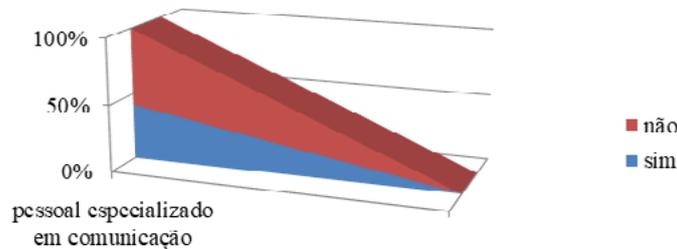


Gráfico 7: Formação académica dos responsáveis de comunicação das empresas analisadas no ano 2016

Fonte: Fernández-Souto et al., 2016, p. 55

No entanto, os dados de 2016 indicam que há uma maior especialização profissional dos indivíduos que gerem a comunicação nestas empresas, pois, a maioria conta com colaboradores com formação superior na área da comunicação (Gráfico 8).

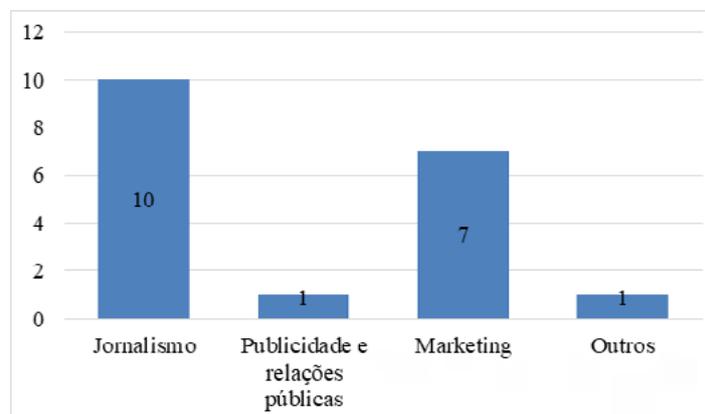


Gráfico 8: Formação académica dos responsáveis de comunicação das empresas analisadas no ano 2016

Ainda assim, é importante referir que a maioria destes profissionais que dirigem os departamentos de comunicação são formados em jornalismo e em marketing, tanto em 2014 como em 2016. Segundo os dados analisados, podemos afirmar, então, que nestas empresas parece haver uma tendência para a diminuição das estruturas específicas de comunicação, mas para um aumento de profissionais. Tendência que se nota, sobretudo, nas grandes empresas sediadas na galiza. Quando estas são comparadas com as pequenas e médias empresas, fundamentalmente do setor pecuário, verifica-se que não existem estruturas de gestão e de direção da comunicação, pois esta é considerada uma atividade que envolve gastos, cujo investimento é desnecessário.

Para complementar estes dados, na segunda fase do estudo incorporou-se uma nova variável à investigação, e questionaram-se os diretores de comunicação sobre a subcontratação de serviços de comunicação (Gráfico 9).

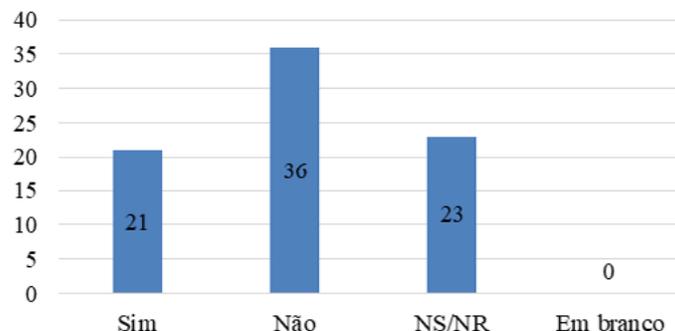


Gráfico 9: Subcontratação de serviços de comunicação externos das empresas objeto de estudo, 2016

Mais uma vez, os dados evidenciam a escassa preocupação das organizações face às atividades de comunicação: a maioria das empresas analisadas não subcontrata serviços de comunicação, assim, estes continua a ocupar um papel irrelevante na planificação estratégica destas entidades.

Para completar esta informação, contactaram-se as 10 principais agências de comunicação que operam em Espanha (segundo o relatório de relações públicas 2018 realizado pela agência Torres y Carreras). Em seguida, estas agências foram questionadas sobre os serviços de gestão de crises que oferecem, bem como sobre o facto de trabalharem, ou não, com o tipo de empresas que se discute neste estudo. Das 10 agências contactadas, apenas cinco colaboraram com o estudo, mas são uma amostra representativa, já que todas disponibilizam serviços relacionados com a gestão de crises (no caso de Llorente y Cuenta essa função representa 30% da faturação global da firma; para a Tinkle varia entre 5% e 10%), e três das cinco trabalham com empresas altamente poluentes sediadas na Galiza, ainda que, devido às cláusulas de confidencialidade assinadas com os clientes, não possam divulgar mais dados.

## CONCLUSÕES

Tal como indica Sánchez Calero (2004), a crise é um dos fenómenos mais genuínos da gestão da comunicação, pois, seja de que natureza for, afeta toda a organização. Porém, parece que os empresários galegos não partilham desta visão, já que a gestão de crise, na Galiza, ainda parece estar numa fase inicial. Esta foi uma conclusão da primeira fase do estudo, que se reforçou na segunda etapa aqui apresentada, e cujas principais conclusões se sintetizam:

1. apesar de todos os anos, na Galiza, se registar um maior número de emissões e resíduos poluentes, as empresas que os geram não apostam na comunicação, pois, não criam estruturas internas para a sua gestão autónoma, nem veem a necessidade de subcontratar externamente estes serviços. Na verdade, as empresas galegas de carácter poluente, reunidas no PRTR do ano 2016, tinham com menos departamentos de comunicação do que em 2014. Face a esta informação, também

existe uma elevada percentagem de organizações que não mostram interesse em contratar serviços especializados e, talvez mais grave ainda, são muitas as que desconhecem por completo esta realidade e não sabem se subcontratam, ou não ações ou instrumentos de comunicação e de relações públicas;

2. relacionado com este assunto, está a inexistência de planos de crise. Se em 2014 apenas 35 das empresas estudadas afirmavam ter um plano de crise escrito, em 2016 o número baixou para 17;
3. a profissionalização dos colaboradores que gerem a comunicação nas empresas continua na mão de especialistas em marketing, em ciências da comunicação ou em jornalismo. Todavia, também é verdade que se nota uma tendência para o decréscimo de profissionais formados em áreas alheias à comunicação. Verificou-se, ainda assim, um aumento do número de licenciados noutras áreas das Ciências da Comunicação, como é o caso de publicidade e das relações públicas ou da comunicação audiovisual;
4. estes dados devem ser analisados partindo da reflexão de que a maior parte das organizações entrevistadas são pequenas e médias empresas e que, por isso, interpretam a comunicação como uma despesa e não como um investimento. Os resultados das entrevistas realizadas indicaram que as empresas que detêm departamentos de comunicação, com profissionais especializados e com investimento na gestão comunicativa de uma crise, são as multinacionais (Endesa, Repsol, Ence, etc.). Já as pequenas e médias empresas, ligadas sobretudo ao setor pecuário, carecem de investimento neste campo;
5. por fim, constatou-se que algumas destas empresas recorrem a especialistas externos de renome, contratando serviços a agências de relações públicas e de comunicação, que operam ao nível nacional e internacional.

Qualquer organização comunica, mesmo que não o deseje. Quando as empresas se dedicavam unicamente à produção, a comunicação era considerada uma ferramenta acessória. Todavia, atualmente, esta é um elemento fundamental e estratégico para que uma organização alcance a diferenciação desejada e, sobretudo, para que persiga um posicionamento concreto e uma determinada reputação para com os seus diferentes públicos.

As organizações devem basear a relação com os seus *stakeholders* na confiança e na transparência, assumindo os seus compromissos. Esta necessidade é maior nas empresas altamente poluentes, nas quais a responsabilidade social é mais evidente. Contudo, nos casos analisados, parece que ainda há muito caminho a percorrer.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto UID/CCI/00736/2019. O Projeto Estratégico do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (UID/CCI/00736/2019) apoiou a tradução da versão inglesa do artigo.

## REFERÊNCIAS

- Alloza, Á., García Perrote, J. M. & Panadero, G. (2007). Hacia una nueva dirección de comunicación. De la orquesta a la banda de jazz. In J. Villafañe (Ed.), *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica* (pp. 219-225). Madrid: Pirámide.

- Armendáriz, E. (2015). El nuevo perfil del profesional de la comunicación y las relaciones públicas. Una visión desde la perspectiva del mercado. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(9), 153-178. <https://doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-09-153-178>
- Benavides, J. (1993). *Director de comunicación*. Madrid: Edipo.
- Casado Molina, A., Méndiz Noguero, A. & Peláez Sánchez, J. (2013). The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist. *Communication & Society*, 26(1), 47-66.
- Costa-Sánchez, C. (2012). El gabinete de comunicación del hospital. Propuesta teórica y acercamiento a la realidad de los departamentos de comunicación de los hospitales públicos de Galicia. *Doxa Comunicación*, 14, 175-197. Retirado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3936385>
- Costa, J. (2011). *El ADN del Dircom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2009). *El Dircom, hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2001). El director de comunicación. La nueva figura central en la empresa del S. XXI. In J. Benavides; J. Costa; P. Costa & A. Fajula (Eds.), *Dirección de comunicación empresarial e institucional* (pp. 47-66). Barcelona: Gestión 2000.
- De Gasperín, A. (2015). *La gestión institucional de crisis: estrategia clave en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial UOC.
- Dircom. (2015). *Anuario de la Comunicación 2015*. Madrid: Dircom. Retirado de <http://www.dircom.org/images/Anuario-Dircom-2015.pdf>
- Dircom. (2013). *Manual de la comunicación*. Madrid: Dircom. Retirado de <http://www.dircom.org/publicaciones/manual-de-lacomunicacion>
- Dircom. (2010). *El estado de la comunicación en España 2010*. Madrid: Dircom. Retirado de <http://www.dircom.org/publicaciones/estudios/item/1788-el-estado-de-lacomunicacion-en-espana-2010>
- Dircom Catalunya. (2013). *Decálogo dircom. 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de dirección de comunicación*. Barcelona: Dircom Catalunya. Retirado de <http://www.dircom.org/publicaciones/eldecalogo-dircom>
- Dueñas, P. (2016). La comunicación empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa. (*OBS\**) *Observatorio*, 10(1), 151-180. <https://doi.org/10.15847/obsOBS1012016872>
- Farias, P., Paniagua, F. & Roses, S. (2010). El perfil del Dircom. Presente y futuro. In *Actas II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, en estado crítico: entre el mercado y la comunicación para la libertad* (p. 25). Tenerife: Sociedad Latina de Comunicación Social.
- Fernández-Souto, A. & Puentes-Rivera, I. (2014). Relaciones públicas en la pequeña y mediana empresa de Galicia: el caso de la Zona Franca de Vigo. In K. Matilla (Ed.), *Cambio Social y Relaciones Públicas*, (pp. 105-127). Barcelona: UOC.
- Fernández-Souto, A., Puentes-Rivera, I. & Vázquez-Gestal, M. (2016). Las empresas gallegas más contaminantes y su gestión de la comunicación de crisis. In K. Matilla (Ed.), *Casos de estudio de relaciones públicas. Espacios de diálogo e impacto mediático* (pp. 33-58). Barcelona: UOC.
- Fernández-Souto, A. & Vázquez-Gestal, M. (2014). El profesional de las relaciones públicas en Galicia: el caso de los principales ayuntamientos gallegos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(7), 25-38. <https://doi.org/10.5783/RIRP-2-2011-02-25-40>

- Freixa, R. (2004). El director de comunicación. In J. Bel (Ed.), *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones* (pp. 125-128). Pamplona: EUNSA.
- García Santamaría, J. (2011). Los responsables de comunicación en la empresa española desde la década de los setenta hasta hoy en día: evolución de funciones y perfiles profesionales. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(1), 11-23. <https://doi.org/10.5783/RIRP-2-2011-02-25-40>
- Gómez, B. (2011). La comunicación como instrumento de expansión en la pequeña y mediana empresa española: el caso segoviano. *Correspondencias & Análisis*, (1), 157-172. <https://doi.org/10.24265/cian.2011.n1.10>
- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- González Molina, S. (2011). El dircom en el escenario de la convergencia: claves para una transformación. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(1), 119-137. <https://doi.org/10.5783/RIRP-2-2011-07-119-137>
- Gutiérrez García, E. & Rodríguez Virgili, J. (2015). *El futuro de la comunicación*. Madrid: LID.
- Harrison, S. (2002). *Relaciones públicas, una introducción*. Madrid: Thomson.
- Losada, R. (2016). La labor del Dircom en la comunicación de crisis. *Más poder local*, (29), 12-13.
- Matilla, K. (2015). El “dircom” en Cataluña. In K. Matilla (Ed.), *Historia de la comunicación corporativa en Cataluña* (pp. 21-68). Barcelona: UOC.
- Matilla, K. (2010). Pasado, presente y futuro del ‘dircom’ en España. *FISEC Estrategias, Año V*, 14(4), 3-24.
- Matilla, K. & Marca, G. (2011). La función estratégica del ‘dircom’ en España en 2010. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(1), 125-40. <https://doi.org/10.5783/RIRP-2-2011-01-11-23>
- Míguez, M. I. & Baamonde, X. (2011). La evolución de las relaciones públicas hacia la dirección de comunicación: aproximación histórica en el contexto académico español. *Razón y Palabra*, 16(75). Retirado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199518706050>
- Morales, F. & Enrique, A. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi*, 35, 83-93. Retirado de <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35/02112175n35p83.pdf>
- Moreno, M. A., Zerfass, A & Navarro, C. (2010). La situación de los profesionales de relaciones públicas y comunicación estratégica en Europa y en España. Análisis comparado del European Communication Monitor 2009. In E. O. Rigo & J. A. Rodríguez (Eds.), *Actas del V Congreso Internacional AIRP-Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas* (pp.299-314). Barcelona: Edit AIRP. Retirado de <http://airrpp.org/comunicaciones/>
- Ongallo, C. (2000). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.
- Rodríguez-Perea, E. (2016). *Comunicación de riesgo y estudio de caso: los polígonos químicos españoles*. Barcelona: UOC.
- Ruiz Mora, I. (2015). La responsabilidad social y la gestión proactiva de riesgos. Un binomio para prevenir crisis. In R. S. Aliagha & L. L. Desideri (Eds.), *El nuevo diálogo social: organizaciones, públicos y ciudadanos* (pp. 111-126). Valencia: CAMPGRAFIC. Retirado de <http://plataforma.responsable.net/sites/default/files/21.-ruiz-mora.pdf>

Sáez, A., Matilla, K. & Cuenca, J. (2015). De la comunicació empresarial i institucional a la comunicació corporativa: reptes de futur. In M. Civil; F. Corbella & J. Sabaté-Salazar (Eds.), *Informe de la comunicació a Catalunya 2013-2014, parte 3. Monográfico* (pp. 243-272). Barcelona: Institut de la Comunicació-Universitat Autònoma de Barcelona (InCom-UAB).

Sánchez Calero, M. L. (2004). Comité de crisis: actores, roles y trabajos. *ZER - Revista de Estudios de Comunicación*, 9(17), 85-100. Retirado de <https://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/5267/5123>

## NOTAS BIOGRÁFICAS

Ana Belén Fernández-Souto é doutorada em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade de Vigo, onde é professora. Foi professora visitante em várias universidades internacionais e publicou vários livros e artigos científicos em áreas como as relações públicas, o protocolo, a imagem de marca e a comunicação de crise. É coordenadora do grupo de investigação “CP2: Comunicação Persuasiva” em Vigo.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2685-0604>

Email: [abfsouto@uvigo.es](mailto:abfsouto@uvigo.es)

Morada: Departamento de Comunicação Audiovisual e Publicidade, Faculdade de Ciências sociais e da Comunicação, Universidade de Vigo, campus universitário Xunqueira s/n, 36005 Pontevedra, Espanha

Montse Vázquez-Gestal é doutorada pela Universidade Complutense de Madrid. É professora na Universidade de Vigo e foi professora visitante em várias universidades internacionais. Publicou vários livros e artigos científicos sobre imagem corporativa, imagem de marca país e criatividade publicitária.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3076-6037>

Email: [mvgestal@uvigo.es](mailto:mvgestal@uvigo.es)

Morada: Departamento de Comunicação Audiovisual e Publicidade, Faculdade de Ciências sociais e da Comunicação, Universidade de Vigo, campus universitário Xunqueira s/n, 36005 Pontevedra, Espanha

Iván Puentes-Rivera é doutorado em Comunicação pela Universidade de Vigo. É professor e membro do grupo “CP2: Comunicação Persuasiva”, na mesma Universidade. É investigador na Universidade de Santiago de Compostela e pertence à Rede Xescom. Publicou vários trabalhos sobre redes sociais e gestão de comunicação e foi, ainda, professor e investigador visitante em várias universidades portuguesas e equatorianas, especializando-se em Gestão e Comunicação Política, Eleitoral e Institucional.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1982-0984>

Email: [ivanpuentes@uvigo.es](mailto:ivanpuentes@uvigo.es)

Morada: Departamento de Sociologia e Ciências da Comunicação, Faculdade de Ciências da Comunicação, Campus Elviña s/n. CP 15071. A Coruña, Espanha

\* **Submissão: 27/06/2019**

\* **Aceitação: 31/10/2019**