

Uma situação de crise em estudo de caso

Gabriela Gama*

Resumo

Neste artigo, ainda que de modo reduzido, tentámos mostrar que a gestão de crises não se improvisa e muitas empresas ainda não avaliaram todas as consequências que uma crise pode desencadear.

Procurámos, ainda que de modo sucinto, explicar que, quando uma crise ocorre, ela ultrapassa todas as fronteiras da organização para se reflectir na opinião pública que irá ajuizar a maneira como a organização soube solucionar a situação. Os órgãos de comunicação social assumem uma postura crítica ou não consoante a informação que lhes é fornecida.

A nossa reflexão incidiu no estudo de um caso prático que se relacionou com uma situação de crise vivida na EDP. Ou seja, incidiu sobre o estudo de um caso de corte de energia, que se prolongou por mais de duas horas, corte de energia esse que a comunicação social genericamente denominou “apagão”.

Palavras-chave: crise, ruptura, caos, gestão, plano, estratégias

A gestão de uma crise não se improvisa e muitas empresas ainda não avaliaram todas as consequências que uma crise pode desencadear. A crise não previne, ela surpreende-nos. Apesar de os gestores das empresas terem consciência de que a gestão de uma crise não pode ser improvisada, constatamos que grande parte das empresas não está preparada e não reúne condições para fazer face a uma situação de crise.

Numa situação de crise, todas as funções da empresa são afectadas. Todas as suas rotinas são colocadas em dificuldade e o funcionamento da empresa vê-se limitado na sua operacionalização. As decisões a tomar devem ser fruto de uma reflexão de todos os serviços, porque a tomada de posição de uns afectam necessariamente os outros.

* Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho. E-mail: mgama@ics.uminho.pt

Quando uma crise ocorre, ela ultrapassa todas as fronteiras da organização para se reflectir na opinião pública que irá ajuizar a maneira como a organização soube solucionar a situação. Os órgãos de comunicação social assumem uma postura crítica ou não consoante a informação que lhes é fornecida.

Wilcox, Ault., Agee alertam-nos para o facto de que “O maior desafio às capacidades de relações públicas na vida corporativa surge em tempos de crise. Quando um desenvolvimento não esperado embaraça ou ameaça o público – até nas piores circunstâncias criando o perigo de vida –, a credibilidade e a decência da companhia ficam sob intenso escrutínio. Com os *media* em forte perseguição de factos, os executivos e os especialistas em relações públicas devem actuar sob severa pressão” (1992: 346).

Ao planificarmos uma estratégia de gestão de crises, não nos podemos fixar apenas nas suas dimensões. A verdadeira questão não é saber se a crise é grande ou pequena, mas sim perceber a forma como enfrentar qualquer tipo de situação que, de alguma maneira, possa afectar a empresa. Assim, o ponto fulcral de uma planificação é conseguir trabalhar uma situação de crise de forma coerente, muito antes de esta eclodir.

A estruturação da planificação de uma situação de crise propicia a reflexão sobre situações impensáveis no quotidiano da empresa, ao mesmo tempo que ajuda a criar mecanismos para lidar eficazmente com o pior cenário.

Uma situação de crise será mais facilmente gerida se considerarmos a existência de três variáveis: um plano de comunicação interno e externo como parte de um plano de crise, um manual de crise, um núcleo de pessoas especializadas em diversas matérias para agir quando a crise ocorre, a importância de veicular uma informação homogénea, coerente e actualizada.

Se não existir capacidade de pensar hipotéticos cenários de crise, há o risco de que estes, de facto, ecludam e se agravem a um ritmo muito mais acelerado. Quanto melhor uma empresa, em todas as suas vertentes, estiver preparada, mais capacidade de resposta tem perante os acontecimentos nefastos. Assim, todo o trabalho passa pela acção pró-activa da empresa e pela sua capacidade de se antecipar às situações. Embora o futuro não seja rigorosamente previsto, podem ser, no entanto, antecipadas diversas situações, que devem ser devidamente planificadas. O objectivo principal das empresas é fazer tudo quanto seja viável para impedir as crises ou diminuir os seus efeitos.

Uma situação de crise é um acontecimento que pode prejudicar de forma grave a imagem, a reputação e a credibilidade de uma empresa. Um grande investimento na comunicação interna e externa, uma forte relação com os *media* e uma aposta em todas as actividades que preenchem o campo das relações públicas podem ficar afectados, se numa questão de horas, ou mesmo segundos, surgir uma crise tão devastadora que, como consequência última, coloque a empresa em causa.

Apesar da importância vital desta questão, ela permanece ainda esquecida. Nenhuma empresa pode impedir todas as crises, mas todas podem minimizar as probabilidades de estas ocorrerem, prevenir os seus custos e minorar os prejuízos.

No dia 9 de Maio de 2000, um disparo no centro de Rio Maior, um dos principais postos nacionais de distribuição de energia eléctrica, foi a causa revelada pela EDP para o corte de energia que deixou meio Portugal sem luz, durante um período que ultrapassou, em algumas localidades, as duas horas. Metade do país ficou às escuras, porque uma cegonha, segundo a EDP, terá chocado com um cabo de alta tensão. Desconhecem-se os motivos por que falharam todos os mecanismos de neutralização do curto-circuito, supostamente provocado pela cegonha.

Muito se especulou em torno deste corte de energia. As explicações avançadas pelo Conselho de Administração da EDP e pelo porta-voz da REN (Rede Eléctrica Nacional que, até ao ano 2000, estava sob a tutela da EDP) foram consideradas frágeis. Uma cegonha ter o poder de provocar um “apagão” é, no mínimo, inverosímil.

O que se notou no estudo deste caso é que a EDP demorou a reagir e quebrou uma das principais regras a ter em conta na gestão de crises. Ao tardar em explicar o problema e em avançar em tempo oportuno com uma resolução para o caso, outros o fizeram, nomeadamente o público interno, os ambientalistas, os líderes de opinião e os académicos.

Logo que uma crise surge, a primeira atitude deve pressupor uma acção concertada. Obviamente, se não existir um plano de crise adequado à estrutura da organização e se, cumulativamente, não existirem profissionais já habituados e envolvidos neste tipo de situações, será difícil gerir todas as rotinas que necessitam de ser desencadeadas quando surge uma situação de crise.

Não existem planos de crise delineados que funcionem como manual universal de instruções que se possam aplicar a todas as empresas. Aliás, um dos principais riscos que estas correm é o de adoptarem planos de crise que não se adaptem à especificidade da própria empresa. É necessário ter em conta que as empresas, com universos muito diversificados, possuindo problemas muito específicos e circunstanciais, impedem à partida que se olhe para um plano de crise como um paradigma a ser utilizado em todas as organizações. Assim, será aconselhável que cada empresa, dada a sua singularidade, tenha o seu próprio plano de crise.

Newson, Scott e Turk, salientam a este respeito: “Uma organização confrontada com uma crise está preocupada com o seu próprio comportamento e com o comportamento dos seus membros e de todos os outros públicos (...). Todos os planos de crise necessitam de ter em conta o impacte potencial das crises, mesmo quando são vistas como essencialmente domésticas” (1992: 539-540).

Desta forma, um plano de crise deve ser o reflexo da empresa. Isto passa pela percepção dos seus pontos fortes e débeis (onde se incluem factores técnicos, humanos e organizacionais), pela antecipação de hipotéticas crises que possam eclodir e pela ponderação de crises anteriores que não foram resolvidas convenientemente.

Nenhuma empresa deve ter a pretensão de se preparar para todas as crises. Pode, no entanto, desenvolver um conjunto de estratégias que lhe permita agir atempadamente. Atendendo às características da EDP e da REN, a empresa poderá questionar,

por exemplo, para que tipo de crises deveria estar preparada. Ao estudar a empresa, quais os potenciais sinais que não podem, de forma alguma, ser descurados?

Na estruturação de um plano de crise deverão ser equacionadas quatro etapas distintas, que estão interligadas:

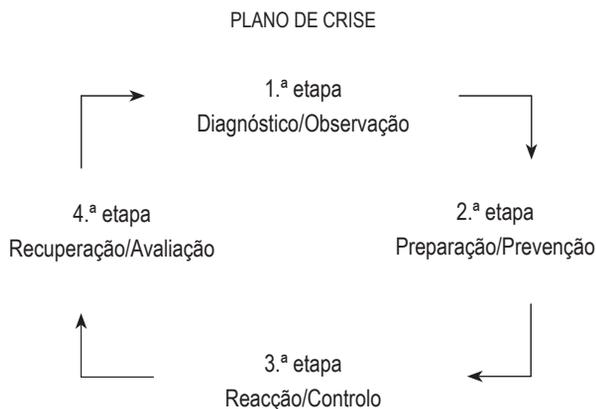


Figura 1

O primeiro ponto exige uma atenção sobre todas as questões técnicas, o que implica uma sondagem e um exame regular de todas as operações e estrutura de gestão, no intuito de encontrar sinais de potenciais crises. Deve-se ter também em conta que, com muito poucas excepções, todas as crises anteriores deixam sinais de detecção prévia.

A experiência diz que a maioria das crises não ocorre isoladamente, mas faz parte de uma reacção em cadeia de outras crises geridas inadequadamente. A grande dificuldade, dada a quantidade de sinais que diariamente inundam a empresa, reside em descobrir quais os verdadeiros indícios e quais os pontos mais vulneráveis que, de forma alguma, não devem ser descurados.

Dado que os elementos técnicos não actuam por si só, ao detectar potenciais sinais ameaçadores, será necessário equacionar a interligação que existe com os factores humanos e institucionais que podem ser agentes de uma crise.

No caso da EDP, se ela tivesse incluído nas suas rotinas um plano de crise que lhe permitisse detectar sinais de alerta na interacção entre os factores técnicos e humanos, seria importante determinar se os sistemas eléctricos avariavam por falta de manutenção, se os equipamentos eram sistematicamente avaliados, se havia o hábito de se fazerem simulações no sentido de testar os equipamentos. Por outro lado, seria importante determinar se estava incluída nas suas rotinas a activação do plano de crise para testar a operacionalidade da empresa.

Sabemos que, muitas vezes, as empresas ignoram importantes sinais nas suas estruturas, verificando-se ainda algumas situações de negligência em que se opta por travar os sinais indicadores.

Por outro lado, constatamos que as empresas preparadas para lidar com crises são justamente aquelas que estão atentas a todos os sinais indicadores de uma situação anómala.

Ao abordar o tema da gestão de crises, Frank Jefkins chama a atenção para três pontos essenciais que designa por «três Ps»: “a prevenção”, “a preparação” e a “provisão.” (1994: 368).

Considerando que a crise na EDP foi o resultado de muitas variáveis que se relacionaram com o mau estado das instalações, e dado que praticamente todas as crises dão sinais de advertência, então deveria considerar-se a seguinte série de questões: Teve a EDP qualquer sinal anterior de aviso que descurou? Levou em consideração os alertas emitidos pelo seu público interno? Quando deveria a EDP ter verificado essas anomalias? Ou ainda, a administração da EDP deveria equacionar se o corte de energia foi o resultado da ausência de procedimentos e programas de manutenção errados? Apostará a EDP numa cultura onde cada um contribui para o todo da empresa?

As respostas a estas perguntas remetem esta crise que estamos a analisar para crises anteriores que se relacionam, como veremos mais adiante, com uma obsoleta rede eléctrica, com operações de manutenção que não foram efectuadas e com uma péssima relação com o público interno.

São muitas as partes que resultam afectadas por uma crise, nomeadamente públicos-alvo/*Stakeholders*, ou seja, pessoas e instituições que, por sua vez, também podem afectar o desenrolar de uma situação de crise.

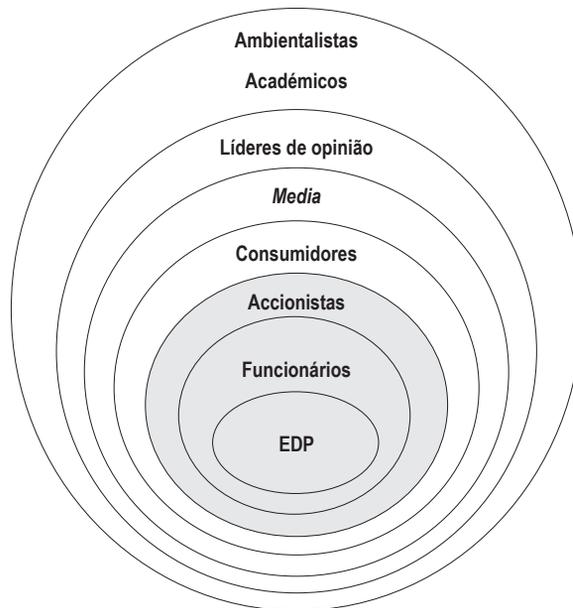


Figura 2

A segunda etapa está relacionada com a preparação e a prevenção, o que implica fazer tudo o que seja possível para evitar a crise ou, então, criar estratégias para fazer face a situações imprevistas e indesejáveis. Esta etapa implica uma análise, cuidada e contínua, das estruturas e mecanismos de gestão de avarias, bem como a realização de simulações que permitam saber o que falhou e como é que todos os elementos da empresa reagem em momentos de crise.

Nesta fase de prevenção/preparação, todas as iniciativas a implementar devem ser concertadas. Todos os recursos de que a empresa dispõe devem ser chamados a intervir, sem que isso perturbe o normal funcionamento da empresa, mas onde cada membro saiba o papel que lhe cabe desempenhar numa situação deste género.

Os objectivos, nesta fase, têm de ser bem estruturados e delineados, sob pena de não alcançarem os resultados esperados. Para isto, é necessária uma análise aprofundada da situação, que se apoia na simulação de situações de crise. Isso permite verificar a existência de situações anómalas e de falhas, o que permite, muitas vezes, antecipar problemas que possam afectar gravemente a empresa. Simultaneamente, a simulação ajuda a traçar um conjunto de acções que devem ser implementadas.

Ao simular uma crise, há que ter em consideração a multiplicidade de agentes que se esforçam por influenciar a tomada de decisões. Este tipo de comportamento pode variar em função da dimensão da crise: quanto maior e mais complexa ela for, mais evidente será a pressão exercida pelos grupos de interesse. Assim, a pressão poderá ter proveniências que vão desde o público interno, sindicatos, passando pelos consumidores e accionistas, até chegar mesmo aos líderes de opinião e à concorrência. Assim, a crise ultrapassa os limites da empresa e revela-se em toda a sua extensão junto da comunidade envolvente.

A terceira etapa consiste na capacidade de resposta que a empresa tem perante uma crise. Nesta fase, colocam-se em acção os procedimentos que devem ser levados a cabo nestas circunstâncias, os quais passam pela diversidade de actividades que devem ser realizadas para poder atender a todos os públicos. A empresa só tem capacidade de resposta quando está envolvida numa situação de crise e se, previamente, a antecipar. No meio de uma crise, é muito difícil encontrar soluções coerentes e atempadas, tendo em vista a sua eficaz resolução.

Nesta fase, o público interno é o agente por excelência que vai reflectir se a acção desenvolvida foi, ou não, concertada e se as diferentes mensagens veiculadas pela administração foram eficazes no sentido de granjear o apoio e, conseqüentemente, mobilizar uma acção eficaz.

Relativamente ao público interno, David W. Wragg diz-nos: “A nossa organização deve ter um plano eficaz de gestão de crise. (...) a forma como uma organização reage ao mundo exterior também irá colorir as percepções dos empregados. Os empregados são, ao mesmo tempo, a audiência mais tolerante e a mais crítica.” (1992: 267).

A atenção em relação ao público interno tem que ser redobrada, no sentido de fomentar um espírito de partilha e de coesão. O objectivo é conseguir que o seu com-

portamento seja orientado para a protecção da própria empresa, sobretudo quando esta se encontra vulnerável perante os *media* e a opinião pública. Salienta-se que o público interno, quando não se sente ajustado à sua empresa, tem tendência para veicular para os *media* as pressões internas e mesmo as negligências existentes na sua organização, frequentemente minimizadas no momento em que foram expostas pelos actores que melhor conhecem o funcionamento da empresa.

Puchan, Pieczka, L'Etang salientam que: “A ideia central é que os empregados apenas podem trabalhar eficientemente se puderem participar na organização, e apenas podem participar eficientemente se estiverem completamente informados. Essa informação implica que cada empregado tenha um entendimento completo dos propósitos e dos objectivos de uma organização” (1997: 81).

A empresa está dependente de múltiplos actores que são peças-chave na sua construção e manutenção. Se possuir uma cultura que se apoia no consenso, na negociação e no compromisso, o público interno, imbuído dessa mesma cultura, funciona como um agente mobilizador no desempenho das suas funções. A atitude de colocar a cultura no núcleo das preocupações da empresa é apresentada como uma estratégia de gestão através da qual se fomentam a inovação e a participação dos indivíduos, criando ambiências que se traduzem no alcance das metas a que a empresa se propõe.

O que se constata neste caso é que os trabalhadores da EDP não saíram em defesa da empresa. Pelo contrário, acusaram-na de negligência perante os sistemas de manutenção e de trabalhar com uma rede eléctrica obsoleta. Sublinharam, sobretudo, o facto de a empresa se preocupar unicamente com o processo de privatização que então decorria, descurando o serviço que teria que prestar à comunidade.

A EDP cometeu mais um erro ao negligenciar o público interno, o primeiro público-alvo a ter em conta no todo da empresa. Uma acção concertada com o público interno implica que cada um se sinta envolvido e perceba os objectivos da empresa, sentindo-se simultaneamente parte activa na tomada de decisões. No entanto, isto pressupõe que a empresa aposte numa cultura em que a participação e o espírito de partilha, apoiados num sistema de valores, levem a que todos lutem por uma causa comum.

Na EDP não se constata essa cultura, já que, em situação de crise, foram os próprios funcionários os primeiros a apontarem as debilidades da empresa. Não se consegue vislumbrar esse sentimento de pertença, verificando-se, antes, uma incompatibilidade com a maneira como a empresa estava a ser gerida.

Se na EDP a formação/atenção dos funcionários fosse considerada de importância vital, provavelmente não teria existido uma crise interna que veio agravar ainda mais a situação existente.

Por outro lado, a capacidade de resposta também não pode ignorar o público externo que, entre outros, engloba ambientalistas, utentes da empresa, académicos e os *media*.

Os ambientalistas salientaram, a este respeito, que é muito comum ocorrerem curto-circuitos provocados por cegonhas. No entanto, reforçam a ideia de que estes acontecimentos não justificam cortes de energia, como o verificado.

A partir do momento em que esta situação se desencadeia, os órgãos de comunicação social cumprem o seu papel, investigando a história e pondo a nu as vulnerabilidades da EDP.

A fraca capacidade de resposta na resolução deste caso demonstra a falta de preparação da EDP para lidar com situações de crise, dando oportunidade a que diversos actores, internos e externos, apontassem as debilidades da empresa e a situação em que esta se encontrava.

Assim, é provável que a EDP não estivesse sensibilizada para uma série de procedimentos, cujo desencadeamento pressupõe uma variedade de rotinas que não podem ser pensadas, e muito menos concretizadas, em plena situação de crise.

A última etapa de um plano de crise passa pela recuperação/avaliação. Neste momento, a empresa deve fazer uma avaliação de todas as etapas anteriores e, simultaneamente, da actuação do todo da empresa, no sentido de detectar as falhas e de encontrar os factores que as potenciam, avançando com soluções adequadas.

É necessário que se faça uma avaliação de todos os procedimentos, ponderando onde a empresa foi mais ágil e mais débil, e se os objectivos foram ou não alcançados.

Esta é uma fase de extrema importância, já que permite encontrar as causas invariabilizadoras, ao mesmo tempo que se encontram os procedimentos correctos e bem aplicados. Nesta etapa, tudo é revisto, o que permite à empresa uma aprendizagem suplementar, que será continuamente testada, no sentido de a dotar de instrumentos que lhe permitam agir com mais segurança e eficácia.

A grande questão é que muitas empresas não chegam a esta etapa, porque não têm por hábito debruçarem-se sobre situações de crise muito antes de estas eclodirem.

As empresas podem ter procedimentos de gestão de crises e planos de crises, desenhados na estrutura da organização, mas estes podem nunca ter sido testados e, na maior parte das vezes, não darem resposta às especificidades da empresa.

Rogério Santos diz-nos: “Quando surgem revelações comprometedoras para a imagem de uma organização, aparece, mais ou menos espontaneamente, uma espécie de gabinete de crise para combater a questão” (1997: 122).

Daí concluir-se que as potenciais crises que podem afectar a empresa são múltiplas e que não é conveniente ter a pretensão de se estar preparado para o impreparável. Mas isto não significa que a empresa, atendendo à sua singularidade, não deva ter em conta procedimentos diversos, que pressupõem uma planificação rigorosa.

Todas as empresas são diferentes, assim como as crises que as afectam. Todavia, a capacidade de resposta não é assim tão díspar. Isto é, as empresas podem antecipadamente preparar diversos procedimentos.

A preparação de uma crise terá, assim, logicamente três tempos. O pré, o durante e o pós-crise. É no primeiro destes andamentos que reside a possibilidade de eficácia da planificação de uma hipotética situação de crise. Se a empresa estiver munida de um plano de crise, perspectivado como uma ferramenta dinâmica que lhe permite valorizar as suas forças e, simultaneamente, conhecer e corrigir as suas debilidades, estará

em condições de definir estratégias adequadas e de tomar rapidamente as medidas que se impõem, quando uma crise ocorre.

É necessário também gerir a tensão, pois este factor tem muito a ver com a preparação de todos os elementos da empresa, tendo em vista observar-se como estes funcionam em equipa e como as principais rotinas são desencadeadas, ajudando-os a descobrir pontos ameaçadores. Isto pressupõe que também se simulem tomadas de decisão neutralizadoras de situações que colocam em perigo o normal funcionamento de determinada estrutura.

A EDP falha uma vez mais, já que na sub-estação de Rio Maior, que alimenta grande parte do nosso país e que é o local onde ocorreu o curto-circuito, não funcionou correctamente o sistema automático de protecção. Apesar de a administração da empresa ignorar as causas, abrindo um inquérito para esclarecer este incidente, estas não eram desconhecidas dos trabalhadores.

Quando uma crise ocorre, toda a empresa sofre um revés e é necessário levar a cabo diversas actividades simultaneamente, significando que todas estas acções se sobrepõem e que, se a empresa não estiver devidamente preparada, se não existirem estruturas e mecanismos de resposta adequados, a situação é de mais difícil resolução. Se a EDP tivesse desenhado e concretizado um plano de crise onde estivessem implementadas as quatro etapas fundamentais, simulando, por exemplo, formas alternativas de resolução de problemas da rede eléctrica e de outros equipamentos, saber-se-ia atempadamente o quanto a empresa se encontrava vulnerável. Ao testar a operacionalidade dos equipamentos e ao envolver todos os públicos-alvo, o que pressupõe uma acção concertada, estaria preparada para agir. Por outro lado, se admitisse em devido tempo os seus erros, a empresa teria já meia batalha ganha.

Neste caso, se a EDP estivesse atenta à planificação, teria, provavelmente, nas suas mãos, toda a estratégia de reparação da crise, numa tentativa de compreender e controlar toda a situação, activando o plano de crise e aplicando-o aos públicos específicos. A equipa estaria, assim, preparada para actuar e informar.

O pós-crise deveria pautar-se por uma avaliação do que não funcionou e de como actuou toda a equipa de crise, bem como uma avaliação dos prejuízos.

Conclui-se que houve um excesso de confiança, por parte da administração da EDP e da REN, na capacidade de resposta da empresa, mas também muito descuido e vulnerabilidade.

Foram analisados dois jornais diários – *Público* e *24 Horas*, dos dias 10, 11 e 12 de Maio de 2000. Optou-se ainda por analisar o *Diário de Notícias*, do dia 12 de Maio, por acrescentar dados que são relevantes para se perceber o que, de facto, aconteceu, elementos esses que não foram abordados noutros jornais.

Figura 3 Linha temporal dos acontecimentos

Dia 9	Dia 10	Dia 11	Dia 12
A P A G Ã O	Meio Portugal ficou ontem às escuras (1ª página) <i>In 24 Horas</i> Pág. 40	Cegonha tirou a luz a meio (1ª página) <i>In 24 Horas</i> Pág. 5	Apagão – EDP admite erros sucessivos no sistema eléctrico (1ª página) <i>In Público</i> Pág. 47
	Apagão – Todo o sul do país ficou sem luz ontem à noite (1ª página) <i>In Público</i> Pág. 52	Uma cegonha e poucas explicações (Manchete) <i>In Público</i> Pág. 40	O apagão, a cegonha e a Internet (Artigo de opinião) <i>In DN</i> Pág. 2
		A luz que se paga (Artigo de opinião) <i>In Público</i> Pág. 11	Espanha evitou apagão geral (Manchete) <i>In DN</i> Pág. 34

Pretende-se chegar a algumas conclusões, nomeadamente se o Gabinete de Comunicação da EDP soube gerir a crise; se existiria, ou não, um plano de crise e se o mesmo terá sido posto em prática; como reagiram o público interno, as instâncias governamentais, os ambientalistas, os académicos, os líderes de opinião; se as informações eram contraditórias; se as explicações dadas eram plausíveis; como é que o caso foi sendo acompanhado pelos órgãos de comunicação.

Como já foi referido, a escolha recaiu sobre dois jornais com estatutos editoriais diferentes, que abordam sob várias perspectivas o mesmo assunto, dependendo de inúmeras variáveis. Ou seja, os jornalistas, no desempenho das suas funções, para além de outros constrangimentos, estão sempre dependentes da política editorial do jornal a que pertencem.

Jornal *Público* (página 52)

10 de Maio de 2000

Antetítulo – “Avaria começou em Rio Maior às 22h15”

Título – “Apagão prolongou-se por mais de duas horas”

(Este texto tem chamada à primeira página com o título:

“Apagão: Todo o sul do país ficou sem luz ontem à noite”)

Um disparo no centro de Rio Maior, um dos principais postos nacionais da rede de distribuição de energia eléctrica, foi a causa revelada pela EDP para o “Apagão” que deixou ontem meio Portugal sem luz, durante um período que em algumas localidades ultrapassou as duas horas. (...)

Mário de Sousa, presidente da EDP, revelava, pela meia-noite, que ainda desconhecia a causa da avaria no Centro de Rio Maior e anunciava para hoje um inquérito rigoroso. Mário de Sousa recusou que a origem da avaria se tivesse ficado a dever a uma sabotagem. “Foi uma avaria, cuja causa ainda desconhecemos e que se propagou a todo o país”. (...)

Através da análise desta notícia, percebemos que se começa a notar já uma grande dificuldade em gerir a situação. O acontecimento ocorreu no dia 9 de Maio, pelas 22h15m, ou 22h17m, dependendo da fonte, e no dia 10 de Maio, pela meia-noite, a EDP ainda não possuía respostas consistentes, notando-se já uma grande dificuldade na explicação da situação e tornando-se evidente que os primeiros mecanismos de resposta não são accionados.

Não existindo um plano de crise, quando uma crise ocorre, a tensão, o stress e os constrangimentos de tempo, independentemente de esta situação exigir o uso de todos os recursos, impedem que a eficácia seja garantida.

Nenhuma crise dá a conhecer toda a informação necessária para que possa ser analisada perfeita e completamente. Durante as primeiras horas de uma crise, a informação é habitualmente incompleta e errónea. A situação agrava-se, se a empresa não estiver preparada para agir.

Na gestão de uma crise, não basta testar os equipamentos e a sua operacionalidade. O gabinete de crise, que integra o gabinete de comunicação, deve estar em consonância com o Conselho de Administração e com o público interno, no sentido de avançar com algumas explicações técnicas que, neste caso, como se verá posteriormente, eram do conhecimento dos trabalhadores. Assim, o gabinete de crise da EDP (partindo do pressuposto de que havia essa estrutura) devia ter ido mais além nas explicações. Seria a sua resposta mais eficaz, se a empresa procurasse internamente aferir o modo como o público interno estava a reagir, quais as suas explicações para o sucedido, quais os técnicos dentro da empresa mais habilitados a dar sugestões sobre o acontecimento, como estavam a fluir os circuitos de informação, como actuava a equipa de crise e com que rapidez a informação importante era veiculada para os órgãos de comunicação social.

Continuemos a concentrar-nos no texto do jornal mencionado:

O “Apagão” motivou milhares de chamadas telefónicas para os bombeiros e para a protecção civil, principalmente de pessoas que não conseguiam entrar em contacto com a EDP. (...) “Nós próprios [bombeiros] demorámos mais de 20 minutos a conseguir falar para a EDP”, disseram responsáveis dos bombeiros de Lisboa.

Pretende-se mostrar que a EDP não estava dotada de estruturas adequadas para gerir uma crise, tais como, linhas telefónicas disponíveis para esclarecer a opinião pública.

As empresas com sensibilidade para lidar com estas situações têm mecanismos adequados, permitindo-lhes gerir com eficácia toda a informação, quando a crise ocorre. No plano de crise devem, também, estar contempladas simulações com as equipas de socorro, no intuito de conseguir que, em situações concretas, estas forças actuem em conjunto. A preparação antecipada permitirá simular a difusão de informação de forma sistemática e actualizada, sendo esta uma das formas de minorar os efeitos nefastos na ocorrência de uma crise.

Há um número muito restrito de empresas que fazem simulações de crise. No entanto, limitam-se a testar os equipamentos e a sua operacionalidade. Todavia, as simulações devem ir mais além, procurando aferir o modo como o público interno reage, o funcionamento dos circuitos de informação, o funcionamento da equipa de crise e a rapidez com que a informação é veiculada para os órgãos de comunicação.

As simulações de crise permitem, simultaneamente, descobrir os pontos fracos da empresa (e qual a linha de acção a adoptar) e colocar cada elemento da empresa numa prática onde este possa tomar contacto directo com uma situação de crise, reforçando a coesão do grupo, uma vez que o trabalho em equipa em situações de crise exige flexibilidade e criatividade no processo de tomada de decisão. Ao mesmo tempo que sai reforçada a coesão da equipa, é também fortalecida a relação com todos aqueles que, embora sendo do exterior, participam na simulação.

Vejam agora como, no mesmo dia, um jornal com uma linha editorial substancialmente diferente do *Público* trata este caso:

Jornal *24 Horas* (página 40)

10 de Maio de 2000

Título – “Metade do país ficou às escuras”

(Este texto tem chamada à primeira página com o título:

“Meio Portugal ficou ontem às escuras”)

Meio Portugal ficou ontem às escuras às 22h15 depois de um “apagão” que abrangeu toda a Zona Sul do concelho de Rio Maior e, aparentemente, abrangeu ainda alguns outros locais da Zona Norte e da Região Centro. (...)

O inspector Veloso, do Serviço de Protecção Civil, afirmou desconhecer os motivos da quebra de tensão e a própria EDP ainda não tinha encontrado explicação para este “apagão” generalizado.

Para se lidar com situações de crise é conveniente que se operacionalizem todas as rotinas que não só devem ser desencadeadas, como devem estar também mencionadas no plano de crise da empresa.

O essencial reside no acontecimento, no diagnóstico que se pode fazer da situação, na escolha das medidas adequadas, na capacidade de resposta (que se relaciona com a operacionalização de todas as práticas), que são impensáveis de planificar quando ocorre uma crise.

Jornal *Público* (página 2)

11 de Maio de 2000

Rubrica – “Destaque”

Título – “E ao princípio foi a cegonha”

(Este texto tem chamada à primeira página com a manchete:

“Uma cegonha e poucas explicações”¹)

O “apagão” de terça-feira à noite na região sul do país está a ser atribuído a uma falha de um sistema automático de protecção da EDP, que inexplicavelmente não detectou o curto-circuito causado pela morte de uma cegonha numa linha de alta tensão localizada perto da Figueira da Foz. A metade sul do país ficou às escuras, por um período de cerca de uma hora e dez minutos, entre as 22h17m e as 23h27m, o tempo necessário para que o normal funcionamento da rede primária nacional fosse reposto. Évora teve de esperar mais algumas horas pelo regresso da luz eléctrica. (...)

Só hoje deverão ser conhecidas as conclusões do inquérito interno que a administração da EDP abriu para apurar a origem da falha do sistema de protecção, embora ontem tivesse sido possível explicar como tudo se passou. (...)

Deve-se atender, aqui, ao facto de, no dia 11 de Maio, a Administração ainda não ter avançado com conclusões sobre o acontecimento e ao facto de o público interno começar já a dar sinais de que estava ciente das debilidades e causas do acidente. Será, igualmente, importante realçar o valor da participação e comunicação entre o público interno e a administração da empresa, o que facilitaria e evitaria que a situação tomasse dimensões mais graves. Sublinha-se, também, que já aqui se começa a notar a péssima relação com o público interno.

Continuamos ainda com a nossa atenção concentrada no jornal *Público*:

O porta-voz da REN, Gil Vicente, explicou ao *Público* que a falha, ao impedir a detecção do curto-circuito causado pela morte da cegonha, acabou por impossibilitar a transferência do trânsito de energia da linha afectada para linhas alternativas. (...)

O porta-voz da REN, reconheceu ao *Público* que o facto de o sistema de protecção não ter funcionado foi “uma situação anormal”, restando agora perceber porquê. (...)

Uma situação insólita ocorrida durante o “apagão” foi ontem relatada pela TVI. Uma equipa de reportagem terá entrado e saído da sub-estação de Rio Maior durante o “apagão” sem qualquer dificuldade. Em imagens exibidas no noticiário Directo XXI, a TVI mostrou o portão de acesso à sub-estação aberto e o repórter a entrar no recinto e a abandoná-lo, sem que qualquer sistema de segurança tivesse sido accionado. O jornalista disse ainda que durante o tempo que permaneceu no local não viu ninguém no interior.

Pretende-se salientar o total desnorte da empresa que, ao não salvaguardar as questões técnicas e operacionais bem como a protecção das suas instalações, fez transparecer para os *media*, e conseqüentemente para a opinião pública, toda a sua vulnerabilidade.

¹ Sob esta manchete, albergam-se vários títulos, respeitantes a diferentes matérias sobre esta situação.

Jornal *Público* (página 3)

11 de Maio de 2000

Antetítulo – “Sindicalistas denunciam ‘lógica privada’ da empresa”

Título – “Degradação de equipamentos, dizem trabalhadores”

Os trabalhadores da EDP não têm dúvidas sobre a causa do corte de energia que afectou o país na terça-feira. Para a Federação dos Sindicatos das Indústrias Eléctricas de Portugal (FSIEP), é o resultado de uma “forte redução” dos investimentos em equipamento e material e do recurso a serviços exteriores à empresa para a manutenção, assistência e reparação da rede eléctrica.

Nesta fase, é necessário alertar para o facto de que, na maior parte das vezes, as crises não ocorrem isoladamente. É típico que uma crise faça parte de uma reacção em cadeia de outras situações. Neste caso específico, depara-se com uma crise interna que foi gerida inadequadamente.

Ouvir o público interno, as suas sugestões e mantê-lo informado sobre a estratégia de gestão da empresa são condições essenciais para se alcançar a adesão de todos os que a integram.

Nesta notícia encontramos ainda pistas para perceber a incomunicação percebida no interior da EDP:

“É estranho que passadas 24 horas sobre o ‘apagão’ o conselho de administração da EDP não tenha ainda dado uma explicação razoável e coerente sobre o que se passou. Isto tendo em conta que a empresa possuía todas as condições técnicas para apresentar uma justificação para o sucedido nos momentos seguidos ao corte de energia”, entende José Machado, coordenador da FSIEP. (...)

Das afirmações contidas nesta notícia, depreende-se que o próprio público interno estranha que, passadas vinte e quatro horas sobre o acontecimento, a empresa não tenha ainda apresentado conclusões que eram já do seu domínio.

Pretende-se consciencializar para o facto de que a questão da estratégia da comunicação de crise é a mais delicada de resolver, devendo ser objecto de reflexão muito antes da ocorrência de um incidente. Esta atitude justifica-se, uma vez que perante uma crise tudo é desencadeado num curto espaço de tempo. Quando a empresa não está preparada, fornece informações sem reflectir sobre os efeitos, a médio e a longo prazo, daquilo que é veiculado. Não basta apenas dotar a empresa de aspectos tácticos e técnicas de informação, sem que nunca se tenha reflectido sobre o que dizer, como dizer e a quem dizer. É necessário consciencializar qual a imagem que a empresa quer dar, interna e externamente.

Em períodos de crise, tudo acontece muito rapidamente, sobretudo quando se possuem informações fragmentadas. É necessário que a empresa se apoie em especialistas, internos e/ou externos, que saberão recolher os dados parcelares, sintetizá-los e preparar as decisões. Tanto o público interno como a comunidade têm necessidade

de segurança. É importante, então, que toda a empresa seja implicado na busca e na tomada de decisões, o que só será conseguido se ela fomentar um espírito de coesão.

Ainda no jornal *Público*:

Segundo o dirigente sindical, a EDP, que tinha meios técnicos próprios para proceder à manutenção, assistência e reparação da sua rede eléctrica, “com o processo de privatização passou a recorrer de uma forma excessiva a empreiteiros privados”. (...)

É importante mostrar que os empregados acusam a empresa de estar mais preocupada com o processo de privatização, descuidando o serviço que tem que prestar à comunidade. De facto, no ano 2000, a EDP e a REN encontravam-se sob a tutela do então Ministério da Economia, possuíam accionistas privados e investiam no Brasil.

Deve-se lembrar que uma empresa é o reflexo da sua filosofia de gestão, que engloba a cultura, a liderança, a clarividência, não só da administração mas também dos empregados, que legitimamente têm aspirações de fazerem parte do processo de decisão.

Quando um elo desta cadeia se revela disfuncionável, a empresa viverá então uma situação de crise que trará várias consequências. Esta situação constata-se neste exemplo, ao verificarmos que a direcção já não assume adequadamente a sua liderança e que o público interno deixa de ser coeso.

(...) Depois de considerarem que o corte de luz, verificado na terça-feira, “vem acentuar de forma gravosa a crescente degradação da fiabilidade dos equipamentos de distribuição de energia eléctrica, a que acresce o exemplo de Constância, privada de electricidade há vários dias”, alertam para o facto de os recentes acontecimentos resultarem da “ineficácia da gestão interna” da EDP. (...)

Com este excerto da notícia do jornal *Público*, podemos perceber que esta acusação, por parte dos trabalhadores socialistas, indicia, mais uma vez, que a empresa já vivia uma crise interna que não soube resolver. Os sucessivos erros de gestão, transmitidos pelos empregados aos *media*, criaram uma outra crise, expondo perante a opinião pública as vulnerabilidades da empresa.

Antes de terminarem, chamam ainda a atenção do presidente da EDP, Mário Cristina de Sousa, para que este “olhe para dentro da EDP. Porque se não o faz mais parecerá um mero gestor de participações sociais, secretariante da tutela, em trânsito pelo planeta”.

Este último parágrafo da notícia do *Público* serve para sublinhar a ideia de que, na maior parte das vezes, a comunicação de crise se resume à comunicação externa. No entanto, há muito a fazer internamente: informar, motivar, fazer participar. Considerando que o público interno é o primeiro actor da crise – suportando as suas consequências, sendo constantemente interpelado pela sua família, sendo interrogado

pelos jornalistas que, legitimamente, procurarão verificar as informações que a administração veiculou –, ele não pode, nem em alguns casos aceita, ser negligenciado.

As situações anómalas sobrepõem-se sempre às situações positivas, e os rumores nascem a partir de receios e de interrogações, aos quais a administração não deu a devida atenção.

José Pinto de Sá, professor associado do IST e regente da disciplina de Protecção e Automação em Sistemas de Energia, escreve num artigo de opinião algumas considerações que consideramos relevantes para este estudo:

Jornal *Público* (página 4)
11 de Maio de 2000
Título – “O “apagão” e as causas naturais

(...) Em Portugal, as cegonhas provocam com efeito curtos-circuitos nas linhas de alta tensão com alguma frequência. (...)

Para que ocorra um “apagão”, é preciso que as Protecções não funcionem selectivamente. Isto é, que haja mais Protecções que as devidas a desligarem equipamentos que não deviam ser desligados. Isto pode resultar de uma falha das próprias Protecções, ou de deficiência na sua parametrização, montagem, verificação inicial ou inspecção periódica.

Os “apagões” são, pois, incidentes graves (de facto os mais graves numa rede eléctrica), que só uma boa engenharia e os equipamentos adequados podem evitar. Não podem é ser imputados a “causas naturais”, a não ser a terremotos, tufões ou nevões que, felizmente, não têm ocorrido no nosso país.

Este académico explica que o “apagão” não pode ser imputado a causas naturais, podendo a sua causa ser encontrada em factores como deficiências de equipamentos e ausência de manutenção.

José Pacheco Pereira, na sua coluna semanal “Espaço Público”, escreve um artigo de opinião intitulado “A Luz que se apaga”, onde tece algumas considerações sobre o caso:

Jornal *Público* (página 11)
11 de Maio de 2000
Título – “A luz que se apaga”

Quando, no fim de um dia complicado para os portugueses, a luz se apagou durante mais de uma hora em grande parte do país, os responsáveis da EDP “não sabiam o que se passava.” À hora em que escrevo este artigo, muito depois da falha de energia, a EDP continua a não saber o que aconteceu. Pensava eu, ingenuamente, que um sistema tão vital para todos os aspectos da vida nacional, cujo falhanço põe de imediato em risco a vida de pessoas, a segurança dos bens, o próprio funcionamento regular da vida urbana, no qual cada minuto sem energia eléctrica custa uma fortuna, era acompanhado em permanência 24 horas sobre 24 horas, com procedimentos de emergência, equipas de prevenção permanentes, tudo capaz em tempo real de, pelo menos, dar uma explicação. (...)

A “inorgânica” da EDP é pois um exemplo a mais do clima de irresponsabilidade que se tornou o clima dominante da governação em Portugal.

Torna-se importante alertar para o facto de alguns líderes de opinião se manifestarem perante casos de ineficácia de um serviço que se pressupunha, na sua opinião, que tivesse um acompanhamento permanente, capaz de actuar em “tempo real”. Curioso o facto de este tipo de situação poder ser aproveitado, como acontece neste artigo, como uma metáfora reveladora de potenciais erros de gestão política noutros domínios.

Atendamos agora ao trabalho que o jornal *24 Horas* desenvolveu à volta deste caso. No dia 11 de Maio, este diário consagrou-lhe uma página, na qual insere três artigos, um de enquadramento, outro de reacções de públicos especialistas (apresentado em forma de “caixa”) e outro de comportamentos desencadeados por este incidente (por exemplo, as medidas tomadas pelas entidades que zelam pela ordem pública).

Aqui, prestamos atenção aos dois primeiros:

Jornal *24 Horas* (página 5)

11 de Maio de 2000

Antetítulo – “Ponte 25 de Abril ficou completamente às escuras”

Título – “Meio país ‘apagou-se’ por causa da cegonha”

(Este texto tem chamada à primeira página com o título:

“Cegonha tirou a luz a meio Portugal”)

Segundo Gil Vicente, o director do gabinete de comunicação da Rede Eléctrica Nacional (REN), “a razão primeira da ruptura na rede está relacionada com a queda de uma cegonha no posto 327, da linha Recarei-Rio Maior 1, de 400 KV. A partir deste incidente, nos arredores da Figueira da Foz, todas as linhas que convergem na linha de Rio Maior foram afectadas”.

Por estas declarações, podemos perceber que, no dia 11 de Maio, o próprio director de comunicação da REN não dava sinais de ter um conhecimento das causas daquilo que havia ocorrido.

Vejam agora, algumas reacções despoletadas por este incidente:

Antetítulo – “Para ambientalistas e técnicos”

Título – “Falha do sistema ampliou o corte”

A justificação, avançada pela Rede Eléctrica Nacional (REN), de que uma cegonha esteve na origem do “apagão” de terça-feira, não convenceu os ecologistas e os técnicos do sector.

Desde logo porque, sendo de noite e em período de nidificação, uma cegonha dificilmente abandona o ninho: “teria de ser enxotada”, explica Luís Rodrigues do Fundo de Apoio para a Protecção dos Animais Selvagens. (...)

Para os ambientalistas, os curto-circuitos provocados pelas cegonhas são muito usuais, mas não podem justificar o corte de energia. Na sua óptica, este problema ficou a dever-se a uma “falha do sistema de segurança da EDP”.

Não será esta uma opinião unânime e o jornalista do *24 Horas*, através da austerização de fontes diversificadas, mas com um conhecimento deste campo, realça as discordâncias que começam a movimentar-se no espaço público.

Pinto de Sá, engenheiro electrotécnico do Instituto Superior Técnico (IST), não acredita nesta explicação da REN: “As causas naturais nunca são, só por si, responsáveis pelos ‘apagões’. Em sua opinião, “as cegonhas podem provocar curtos-circuitos nas linhas de alta tensão com alguma frequência, especialmente na zona do Vale do Tejo, onde abundam”. Mas, sublinha, as redes eléctricas vivem com esses incidentes porque possuem princípios de protecção: uma série de dispositivos que localizam os curtos-circuitos e desligam selectivamente os equipamentos e que, depois, definem um percurso alternativo para o trânsito de energia.

Estes textos servem para alertar que, com poucas excepções, a maior parte das crises que ocorrem nas empresas, e de que esta não foi excepção, dá sinais de certas disfuncionalidades, não devendo, por isso, serem descurados.

A resolução deste problema passaria pela tomada de atenção, no sentido de detectar as hipotéticas falhas, tendo em vista a preparação da empresa para a prevenção de situações nefastas. Neste caso, a empresa optou por negligenciar e bloquear sinais que indicavam situações anómalas.

Jornal *Público* (página 47)

12 de Maio de 2000

Antetítulo – “Informação errada e erro de electrificação de um circuito”

Título – “Duas falhas na origem do ‘apagão’

(Este texto tem chamada à primeira página com o título:

“Apagão: EDP admite erros sucessivos no sistema eléctrico”)

O Conselho de Administração da EDP desdobrou-se ontem em explicações para justificar o corte de energia que na terça-feira passada atingiu o Centro e Sul de Portugal, avisando desde logo que a cegonha não era a causa do “apagão”, mas apenas o tinha desencadeado. O verdadeiro problema consiste, afinal, no facto de o sistema não ter funcionado como devia. (...)

Sobre a demora na divulgação das razões do corte de energia, afirmou Mário Cristina de Sousa: “Ficou a dever-se à necessidade de apresentar conclusões rigorosas”.

Aqui, torna-se necessário sublinhar o facto de só no dia 12 de Maio a Administração da EDP ter vindo a público explicar o sucedido, argumentando que o atraso se justificava pela “necessidade de apresentar conclusões rigorosas”. Demasiado tarde, uma vez que os trabalhadores, desde o início, veicularam muitas explicações junto da comunicação social. Desde o início que as fragilidades da empresa e a causa do “apagão” eram do conhecimento dos trabalhadores.

Neste dia, o presidente do Conselho de Administração da EDP dava a explicação, através do jornal *Público*, nestes termos:

O “apagão”, iniciado às 22h17 de terça-feira, foi desencadeado por um curto-circuito no posto 327, devido ao choque de uma cegonha (que acabou electrocutada) com a linha eléctrica. Mas a razão para o corte de energia foram problemas no sistema da EDP, dado que o curto-circuito deveria ter “sido eliminado por abertura de disjuntores nos dois extremos da linha [que liga as sub-estações de Recarei e de Rio Maior], o que não aconteceu”.

É, no entanto, importante que se entenda que os sistemas técnicos não operam isoladamente e que a causa desta crise não pode ser achada numa avaria isolada. As crises são fruto, na maioria das vezes, da falha simultânea de factores técnicos, organizacionais e humanos, havendo sempre uma interacção entre estas variáveis.

No dia 12 de Maio, Vicente Jorge Silva, na sua coluna semanal “Bloco de Notas” do *Diário de Notícias*, escreve um artigo de opinião sobre esta questão:

Jornal *Diário de Notícias* (página 2)
Título – “O ‘apagão’, a cegonha e a Internet”

(...) Estava a ver um velho filme de Billy Wilder quando, na noite de terça-feira, a luz se apagou bruscamente na minha sala e, soube-o depois, em meio País. (...) Mas enquanto procurava velas no fundo de um armário em busca de uma pequena luz bruxuleante (não exactamente a do belíssimo poema de Jorge de Sena) ocorreu-me uma associação mais prosaica: o corte de energia acontecera depois de um dia de greve geral (que, para ser sincero ou por efeito da banalização grevista, me passou completamente despercebida). Seria um “golpe de força” sindical para tornar notório à noite aquilo que não o chegara a ser à luz do sol. (...) Fui deitar-me sem esperar pelas notícias e, no dia seguinte, aprendi uma palavra nova: aquilo que acontecera durante a noite não se chamava corte de energia mas “apagão” (seria o “apagão” simbólico do país?, interroguei-me, perseguido de novo pelas metáforas horrorosas). Mas o meu terror ainda não terminara: quando me constou que uma cegonha tinha “apagado” meio país, receei ter entrado de chofre num abominável romance de realismo mágico.

Tal como acontece com Pacheco Pereira, também o jornalista Vicente Jorge Silva faz uma leitura do “apagão” à luz do que se estava a passar no país, através de referências a uma greve geral e a intervenções sindicais. Mais uma vez, podemos perceber os efeitos nefastos de uma situação de crise, até mesmo para uma certa “ideia do país” que é o nosso. Assim, a gestão de crise da EDP acaba por ficar mais exposta, através destas associações negativas, a uma imagem nefasta.

Vejam, para concluir, de que forma o *Diário de Notícias*, explora este caso do ponto de vista noticioso.

Jornal *Diário de Notícias* (página 34)
12 de Maio de 2000
Antetítulo – “Electricidade”

Título – “Espanha evitou apagão geral”

Pós-título: “Rede Eléctrica espanhola diz que, na ligação a Rio Maior, os seus sistemas estão operacionais e ajudaram Portugal”

(Este texto tem chamada à primeira página com o título:
“Espanha evitou o apagão total”)

Portugal não ficou totalmente às escuras na noite de terça-feira graças às linhas de interconexão com Espanha, disse ao DN a porta-voz da Rede Eléctrica de Espanha, em Madrid.

Questionado pelo DN, Milagro Hidalgo, responsável da Rede Eléctrica de Espanha – a entidade no país vizinho responsável pelo transporte de electricidade –, declinou responsabilidades da parte espanhola pelo sucedido. Uma variação de potência no transporte de electricidade entre os dois países poderia ter estado na origem do apagão em Portugal. Mas pelo contrário, foi Espanha a evitar o pior.

“As linhas de interconexão com Espanha estavam a funcionar em condições perfeitas, assim como todo o sistema de controlo espanhol que opera em tempo real e de forma automática. Foram as linhas de interconexão de Espanha que evitaram um apagão geral em Portugal nessa noite”, afirmou a porta-voz da Rede Eléctrica espanhola. (...)

Interessa aqui alertar para o facto de as declarações do responsável da rede eléctrica espanhola evidenciarem, uma vez mais, as fragilidades do sistema eléctrico português, tendo argumentado serem os seus serviços que, ao “acturem em tempo real”, evitaram que Portugal ficasse totalmente às escuras.

Nesta última etapa, podemos concluir que, muito provavelmente, a EDP não possuía um plano de crise devidamente estruturado e implementado. De facto, se a empresa incluísse todas as etapas de um plano de crise, reajustado à medida em que eram detectados os seus pontos débeis, tentando dessa forma colmatá-los, estaria meia etapa ganha. Isto permitiria que a EDP estivesse atenta a rotinas relacionadas com a manutenção da rede eléctrica e com a substituição de equipamentos, fomentando sempre um espírito de coesão com o seu público interno, seu principal aliado.

Todas as empresas convivem com as suas vulnerabilidades e devem saber de antemão os riscos que correm se as ignorarem. A imagem veiculada pela administração da EDP foi a de uma empresa sem coordenadas, que em plena crise não mostrou ter capacidade de resposta para lidar com a situação.

Achamos pertinente concluir com um excerto de um artigo de opinião:

A cegonha do poste 327 ficará para sempre como símbolo de uma empresa que não precisa de curto-circuitos para viver na escuridão. A pobre ave conseguiu o pleno: foi vedeta nas televisões, manchete dos jornais, justificação técnica dos responsáveis da EDP, referência fugaz de políticos atrapalhados. Uma cegonha, uma simples cegonha, conseguiu aquilo que mil curto-circuitos por ano não tinham ainda conseguido. Mostrar que a EDP vive num “apagão” de clarividência, de respeito pelos clientes e pelo país.

Luís Marques, Semanário *Expresso*

Referências

- Caywood, C. L. (1997), *The Handbook of Strategic Public Relations* New York: Integrated Communications, McGraw-Hill.
- Fearn-Banks, K. (1996), *Crisis Communications, a case-book approach*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Jefkins, F. (1994), *Public Relations Techniques*, Oxford: Butterworth-Heinemann, p. 368.
- Jefkins, F. (1994), *Public Relations Techniques*, Butterworth-Heinemann, p. 372.
- Jefkins, F. (1993), *Planned Press and Public Relations*, London: 3rd edition, Blackie Academic & Professional.
- Newson, D.; Scott, A.; Turk, J. (1992), *This is P. R. – The Realities of Public Relations*, Califórnia: Wadsworth, Publishing, Company, pp. 539-540.
- Reily, R. T. (1987), *Public Relations in Action*, 2nd edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Wragg, D. (1992), *The Public Relations*, Oxford: Blackwell Publishers, p. 267.
- Wilcox D. L.; Ault, P. H. e Agee, W. K. (1992), *Public Relations, Strategies and Tactics*, 3rd edition, Harper Collins Publishers, p. 346
- Puchan, H.; Piecska, M.; L' Etang, J. (1997), “The internal Communication context”, in Kitchen, Philip, *Public Relations – Principles and Practice*, London, International Thompson Business Press, p. 81.
- Santos, R. (1997), *Negociação entre Jornalistas e Fontes*, Coimbra: Edições Minerva, p. 113.

Jornais:

- Público* dos dias 10, 11 e 12 de Maio de 2000.
- 24 Horas* dos dias 10, 11 e 12 de Maio de 2000.
- Diário de Notícias* do dia 12 de Maio de 2000.