

O Gerenciamento Da Crise De Imagem Do Sistema Transcol Após O Fechamento Do Terminal Itaparica¹

Katarine Rosalem Lorencini²
Tania Maria Bassetti de Abreu³
Universidade Vila Velha, Vila Velha - ES

Resumo

Utilizando-se das pesquisas exploratória e descritiva, este estudo discutiu e procurou conhecer como a Companhia Estadual de Transportes Coletivos de Passageiros do Estado do Espírito Santo (Ceturb-ES) gerenciou a crise de imagem pela qual o Sistema de Transporte Urbano da Grande Vitória, o Sistema Transcol, passou após o fechamento do Terminal de Integração de Itaparica, em Vila Velha (ES). Preocupou-se em realizar a análise no contexto das matérias publicadas pelos principais jornais impressos de circulação na Região Metropolitana de Vitória entre os dias 21 de julho e 15 de setembro de 2018. Como o órgão se antecipou e comunicou à imprensa sobre a necessidade de interditar o local, as informações foram controladas por ele. A principal mensagem para justificar a ação repentina foi a segurança dos usuários.

Palavras-chave: Gerenciamento de Crise; Ceturb-ES; Terminal de Integração de Itaparica; Sistema Transcol.

Introdução

O gerenciamento de crise é uma temática presente na estratégia da maioria das empresas. Afinal, as crises de imagem são eventos cada vez mais presentes em nosso cotidiano (ROSA, 2012), e empresas, pessoas públicas e governos correm o risco de ter que enfrentar tensões geradas a partir de informações negativas divulgadas pela imprensa.

Embora existam estudos de caso e análises sobre a forma como as empresas, pessoas públicas e governos lidam e gerenciam os momentos de crise, sentiu-se a

¹ Trabalho apresentado na DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 3 a 5 de junho de 2019.

² Graduada em Comunicação Social – hab. Jornalismo pela UFES. Pós-graduada em Comunicação e Marketing Digital pela UVV. E-mail: katarinerosalem@gmail.com

³ Graduada em Comunicação Social - hab. Puplicidade e Propaganda pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Especialista em Marketing pela UVV e mestre em Educação pela UFES. Docente da Universidade Vila Velha. E-mail: taniaabreu@uvv.br.

necessidade de realizar um estudo mais aprofundado sobre o tema no que diz respeito ao transporte público urbano, analisando o assunto na prática, a partir de um caso específico que aconteceu no Espírito Santo, e que está relacionado diretamente à atuação de um órgão público.

Por se tratar de um tema relevante para a área de comunicação e para a sociedade capixaba, o presente estudo trouxe como objetivo geral analisar como a Companhia Estadual de Transportes Coletivos de Passageiros do Estado do Espírito Santo (Ceturb-ES) se posicionou e encarou a crise de imagem gerada no Sistema Intermunicipal de Transporte Urbano da Grande Vitória, o Sistema Transcol, com o fechamento do Terminal de Integração de Itaparica, em julho de 2018.

Foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar qual foi a mensagem principal transmitida pela Ceturb-ES para esclarecer os fatos e gerenciar a crise; pontuar quais foram as informações divulgadas pelo órgão; enumerar quantas vezes o tema foi pautado e voltou a ser notícia; e conhecer critérios que identificam uma crise de imagem e como gerenciá-la.

Para tanto, foram pesquisados autores como Margarida Kunsch, Maurício Tavares, Mário Rosa, Paul Argenti, Elizabeth Brandão, João José Forni e Gaudêncio Torquato, especialistas em Planejamento das Relações Públicas, Comunicação Empresarial e Gerenciamento de Crise.

Um estudo de relevância que poderá ser aplicado para interesses profissionais e também servir de pesquisa e consulta para trabalhos futuros e para outros autores interessados no gerenciamento de crise de instituições públicas.

Referencial Teórico – Metodológico

Rosa (2012), lembra que a Administração ou o Gerenciamento de Crises é um campo da comunicação de certa forma recente, que vem sendo estudado desde meados da década de 1970, inicialmente nos Estados Unidos. Mas, o que seria uma crise? De acordo com Lopes (2000, p. 67, apud FORNI, 2016, p.387), “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” traz em si um potencial para detonar uma crise.

Forni (2016) cita a definição de crise por outros autores, inclusive pelo *Institute for Crisis Management*⁴, dos Estados Unidos, que usa o termo crise para definir “uma ruptura significativa nos negócios que estimula uma extensa cobertura dos meios de comunicação” (idem, p. 387).

Imagem, identidade e reputação

Quando abordamos o gerenciamento de crise no campo da comunicação, necessariamente falamos sobre três aspectos importantes que podem ser afetados: a imagem, a identidade e a reputação.

Brandão (2016) convencionou que, no âmbito das assessorias de comunicação, “imagem significa a construção de um conceito, por parte dos públicos, a respeito de uma corporação, processo no qual vão influenciar as percepções, os valores, sensações e julgamentos desse público” (idem, p. 170). Já a identidade, segundo a mesma autora, é a “personalidade” da corporação, “a visão que a empresa tem dela mesma e a forma como ela expressa seus valores, sua missão, sua visão de futuro, são parte de sua identidade corporativa”. (Idem, p. 171)

Como vimos, os termos imagem e identidade no âmbito do relacionamento com o público, segundo Brandão (2016), são semelhantes, porém diferentes. São o complemento uma da outra.

Kunsch (2003) reforça que: “a construção de uma imagem positiva e de uma identidade corporativa forte passa por uma coerência entre o comportamento institucional e a sua comunicação integrada, por meio de ações convergentes da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa”. (Idem, p. 174)

Por isso, quando se fala de gerenciamento de crise, se a imagem da empresa já for fragilizada perante seu público, e a identidade não estiver bem compreendida dentro da corporação, no momento de uma crise, certamente a reputação dessa empresa estará em risco. Nesse contexto, Antelo e Lopes entendem reputação como uma

consequência do processo de acumulação de informação das empresas, por parte dos stakeholders, a partir de uma série de sinais de mercado (cota de mercado, política de dividendos), de sinais contábeis (resultados contábeis e risco), de sinais institucionais (estrutura de propriedade, responsabilidade social, cobertura nos meios de comunicação, tamanho da empresa) e, finalmente, dos sinais

⁴ Instituto de Gerenciamento de Crises (tradução nossa).

estratégicos, tais como a diferenciação e a diversificação (Fombrun&Shanley, 1990) (ANTELO, LÓPEZ, 2003, p. 87, apud BRANDÃO, 2016, p. 175)

Argenti (2006, p. 97) afirma que “uma reputação sólida é criada quando a identidade de uma organização e sua imagem estão alinhadas”. Ele explica ainda que “a imagem é o reflexo da identidade de uma organização. Em outras palavras, é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos. Dependendo do público envolvido, uma organização pode ter diversas imagens”. A reputação seria a soma dessas percepções (Idem, p. 81).

Assunto que vira notícia

Antes de falarmos sobre notícias que viram crises, é importante compreender o que leva a imprensa a divulgar informações consideradas muitas vezes sigilosas pelas empresas e governos, e que possam manchar a imagem deles perante a opinião pública, investidores ou outros grupos de interesse.

Molleda (2016) explica que existem três momentos em que os jornalistas se interessam por um determinado assunto. O primeiro deles é quando o profissional de relações públicas (ou assessor de imprensa) toma a iniciativa diante de uma situação que pode ser positiva ou negativa para a imagem da instituição e fornece subsídios (dados) para os jornais, definindo de cara o tom e o que se deseja noticiar.

O segundo momento em que os jornalistas se interessam por um tema é quando uma questão surge de um dos públicos da instituição, ou seja, quando um grupo de interesse da empresa é afetado por suas ações, sem que ela tenha previsto ou produzido a notícia. Por fim, o terceiro momento, é quando a própria imprensa se interessa por um assunto criado por uma instituição ou por um grupo afetado por ela, antes que o tema tenha vindo a público, antes que a empresa ou instituição envolvida difunda informações sobre a situação e as medidas para diminuir o problema.

Nesses dois últimos casos, o controle da situação ficará um pouco mais difícil. Por isso, Molleda (2016, p. 159) defende que será sempre melhor para a empresa quando ela for a autora da pauta, pois dessa forma, “a organização poderia controlar, inicialmente, a situação. Os meios de comunicação dependeriam da organização para obter informação inicial”.

Notícia que vira crise

Entendidos esses três termos – imagem, identidade e reputação –, suas semelhanças e suas diferenças; quais são os assuntos de interesse e como eles viram notícias, fica a pergunta: como agir quando essa imagem (criada a partir da identidade), que consolidou a reputação de uma instituição/pessoa/empresa, é ameaçada por notícias negativas publicadas pela imprensa ou por outros meios de comunicação de massa?

Forni (2016) lembra que no geral tenta-se resolver de imediato a parte operacional para mitigar a repercussão, porém, o autor ressalta que esse não é o melhor caminho.

O prejuízo ou as consequências para a reputação da organização, nesse primeiro momento de incerteza, parecem não incomodar. Em alguns casos, até a ética já foi para baixo do tapete. Para a imagem da empresa, a percepção do mercado, entre os concorrentes, governo, clientes, patrões, controladores acaba tendo mais importância do que a própria crise. Nesse aspecto, a versão da imprensa, portanto, é a grande dor de cabeça de empresários e governos, porque ela pode fazer mais estrago do que a própria crise”. (FORNI, 2016, p. 410 – 411)

Seguindo nessa mesma linha, Rosa (2012) lembra que no mundo conectado, interligado em tempo real, as crises podem ir além. “Assim, não adianta apenas ter um excepcional plano técnico de contingência, que funcione perfeitamente no local do problema. É fundamental também que a excelência desse plano seja percebida”. (idem, p. 71)

Entre os autores, é consenso que a crise é uma possibilidade que dever ser considerada. Assim, Tanto Tavares (2010), quando Rosa (2012) concordam que agir preventivamente é o melhor caminho para gerir uma situação de conflito no futuro. De forma que, para Rosa (Idem, p. 70), **prevenção** é a palavra-chave do gerenciamento de crises. Ele resume: “hora de crise é hora de agir – e não de planejar”.

Plano ou manual de crise: olhai e vigiai

Rosa (2012, p. 71) define Plano de Gerenciamento de Crises como “um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma ação adversa possa ser captado como tal”.

Na visão de Argenti (2006), esse plano de ação deve conter diversos pontos a serem seguidos pela organização quando uma crise bater à porta. Um deles é estabelecer uma abordagem para as relações com a mídia, seguindo a regra “informe o máximo que

você puder, assim que puder” (Idem, p. 282). Ele também defende a criação de uma estratégia para informar o público interno.

Rosa (2012) lista seis pontos básicos: fazer uma avaliação com o mapeamento das crises mais prováveis; o comando das situações de crise; a doutrina da crise, ou o caminho que será seguido pela empresa; a base de dados, ou a quantidade de informações que a empresa terá para embasar seus argumentos; a nomeação de um porta-voz; e as auditoras de crise, ou a constante vigilância para evitar problemas. Destes, destaco dois pontos:

O comando das situações de crise - para que a empresa não pare e possa funcionar “normalmente” durante uma situação de crise, Rosa (2012) lembra que seu comando precisa estar treinado para lidar com acontecimentos dessa natureza. Daí a importância de criar um Comitê de Gerenciamento de Crises (CGC), que irá prever quais serão os líderes que – antes das crises – irão trabalhar e criar uma cultura interna para enfrentar esse processo. São suas missões: (a) Estabelecer o ranking das crises que uma organização está mais passível de atravessar; (b) Definir os estágios de cada uma dessas crises, considerando três etapas distintas: a pré-crise, o ápice e o pós-crise. É preciso definir as ações para cada estágio; (c) Definir o papel de cada integrante do CGC.

Definição do porta-voz - a definição de um porta-voz, ou seja, aquele que falará em nome da organização é uma das ações fundamentais na hora de gerir uma crise. De acordo com Rosa (2012, p. 146), em momentos de tensão, essa pessoa se transformará na face da organização ou no representante do líder que está sendo questionado. Outro ponto importante é com relação à mensagem que será transmitida. Na hora de defini-la, é preciso levar em conta dois eixos que para Rosa (2012, p. 149-150) são fundamentais:

- 1) Aquilo que você quer dizer – ou seja, definir o que será transmitido, o conceito. Rosa explica que essa pode ser chamada de “missão” da crise, que será definir uma mensagem que tenha começo, meio e fim. E que seja “o núcleo central de todas as outras mensagens. Segundo o autor, essa mensagem será o pilar de sustentação de todo o esforço da equipe durante a crise, “uma espécie de mantra”.
- 2) Aquele que você quer alcançar – nesse caso, o público. Na visão de Rosa, é nesse ponto que está o maior desafio do porta-voz.

Veio a crise, e agora?

É claro que nenhuma organização, instituição ou pessoa pública pretende passar por uma crise, seja ela de imagem ou de outro tipo. Mas se ela bater à porta, vale à pena conhecer os oito passos que Argenti (2006) delimita para a comunicação durante a crise que, na visão dele, serão decisivos para o sucesso ou não da missão de resguardar a reputação da empresa.

São eles: assumir o controle, ou seja, ter alguém que direcione os melhores caminhos a seguir; coletar o maior número de informações possíveis no menor espaço de tempo; montar um centro de gerenciamento de crise e centralizar as ações; comunicar-se com rapidez e frequência; entender a missão da mídia numa crise; comunicar-se diretamente com o público afetado; lembrar-se que os negócios devem continuar e, por fim, fazer planos para evitar outra crise imediatamente.

Diante de tudo o que foi dito sobre plano e gestão e gerenciamento de crises, podemos concluir que tomar a iniciativa é uma das formas mais eficazes de evitar, e até mesmo, acabar com uma crise. A maioria dos autores pesquisados para a elaboração do presente artigo é unânime em dizer que não adianta controlar o que será dito se as atitudes da instituição não favorecerem a manutenção da imagem que ela deseja passar.

A crise nas instituições públicas

Sobre a gestão de crise nas instituições públicas, Forni (2016) destaca que, se os dirigentes tomam decisões sujeitas a críticas da sociedade, não adianta se chatear quando essas situações virarem notícia nos jornais.

A imprensa cada vez mais assumiu o papel de fiscal do contribuinte. Melhor, portanto, não tomar decisões que amanhã poderão repercutir negativamente, para depois ficar construindo versões fantasiosas em que a mídia e o público não acreditam. E mais: se o deslize aconteceu e saiu publicado, deve-se achar uma explicação plausível e veraz. Caso contrário, o melhor é engolir e ficar quieto. Resposta, só se for convincente. (FORNI, 2016, p. 412)

Vale lembrar que as instituições públicas têm o dever constitucional de serem transparentes com a população. Dentre as leis que regem a honestidade do poder público está a Lei Complementar 131/2009, que ficou conhecida como Lei da Transparência.

Torquato (2002) chama a atenção para o fato de que a população é cada dia mais exigente, participante, reclamando a verdade. Por isso, a imagem dos órgãos públicos volta e meia está na berlinda, já que ela está associada não só à imagem do governante,

mas também daquilo que está visível aos olhos do povo: precariedade dos serviços públicos, lentidão ou inércia, burocracia e corporativismo são algumas delas.

Para execução do presente projeto científico e suas características, será utilizada a pesquisa exploratória, que auxiliou no desenvolvimento e no esclarecimento das ideias, de forma que foi possível uma primeira aproximação com os temas estudados. (GONSALVES, 2007)

Para a fundamentação teórico-metodológica do artigo foi necessário recorrer à pesquisa bibliográfica, auxiliando na investigação sobre gerenciamento de crise e crise de imagem. Para compreender e analisar o objeto de estudo, ou seja, a crise gerada pelo fechamento do Terminal de Itaparica, foram utilizadas a pesquisa documental e o estudo de caso, com base na análise de comunicados à imprensa. (GONSALVES, 2011)

O assunto será explorado a partir da busca de informações e dados sobre como a Ceturb-ES gerenciou a crise, foi utilizada a pesquisa qualitativa, pela técnica de análise de conteúdo para identificar as mensagens e a forma o órgão se posicionou sobre o assunto. A amostra para estudo foi retirada dos jornais impressos de maior circulação na Grande Vitória, entre os dias 21 de julho de 2018 a 15 de setembro de 2018 (A Tribuna, A Gazeta, Notícia Agora e Metro).

As informações já são de conhecimento público, o que não requer permissão para a aplicação da pesquisa. Apesar disso, e como parte importante a ser considerada, buscou-se conhecer a versão da Ceturb-ES, por meio de sua assessora de imprensa, Mônica Luz. Ela foi entrevistada por telefone, quando respondeu perguntas sobre o sistema, com o objetivo de entender como ele funciona. Além disso, ela também deu detalhes de como o órgão conduziu a crise.

Estudo do Caso

O Sistema Transcol transporta uma média de 600 mil passageiros por dia⁵, ou seja, cerca de 35,3% da população residente na Grande Vitória⁶. São milhares de pessoas que utilizam o transporte público para ir trabalhar, estudar, cuidar da saúde e usufruir de momentos de lazer. Um direito garantido pela Constituição Federal Brasileira.

⁵ Fonte: Sindicato das Empresas de Transporte Metropolitano da Grande Vitória (GVBus) / 2018.

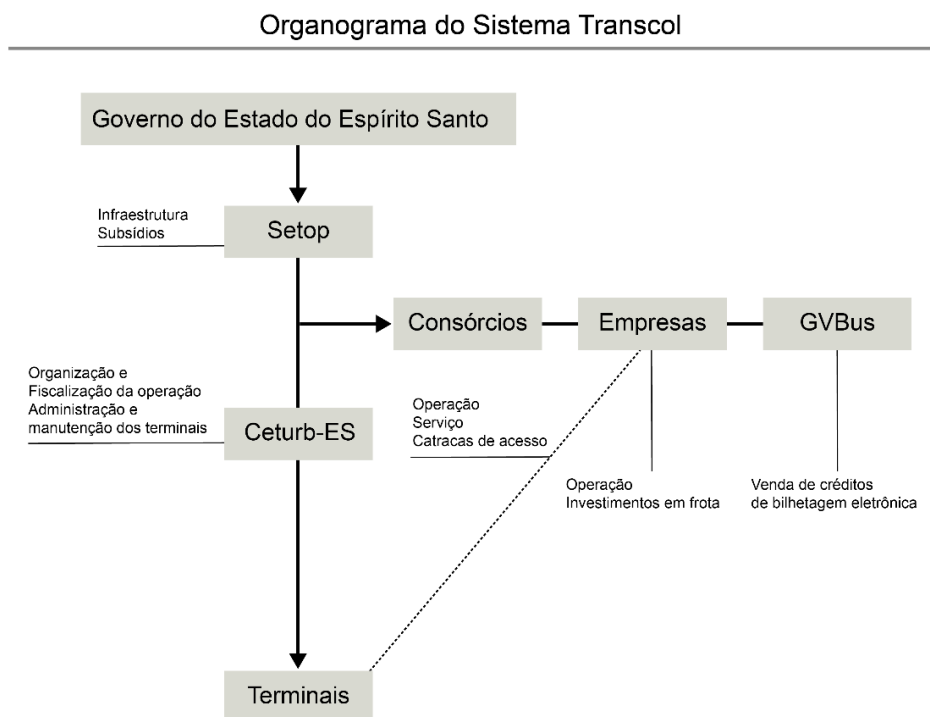
⁶ Fonte: IBGE, julho de 2017.

O sistema conta com 10 terminais de integração: Terminal de Jacaraípe, Terminal de Laranjeiras e Terminal de Carapina, no município de Serra, Terminal de Jardim América, Terminal de Campo Grande e Terminal de Itacibá, em Cariacica, e os terminais de São Torquato, Ibes, Vila Velha e Itaparica, na cidade de Vila Velha. Os dados são do Sindicato das Empresas de Transporte Metropolitano da Grande Vitória (GVBus).

O Transcol é gerenciado pela Ceturb-ES, que está vinculada à Secretaria de Estado de Transporte e Obras Públicas (Setop). São atribuições da Cetub-ES: criar e planejar linhas e trajetos, fiscalizar horários e itinerários. Além disso, é dever do órgão fiscalizar a atuação das empresas, dentro e fora dos terminais, as condições dos ônibus, vistoriar garagens, demarcar pontos de embarque e desembarque, administrar e gerenciar os terminais de integração.

Dois consórcios operam o sistema por meio de licitação: Atlântico Sul (composto pelas empresas Metropolitana, Praia Sol, Vereda, Serramar, Serrana e Santa Paula) e Sudoeste (composto pelas empresas Santa Zita, Nova Transportes, Granvitur, Unimar e Satélite). O GVBus é o sindicato das empresas, e tem como atribuição a venda de crédito de bilhetagem eletrônica. A partir da **figura 1**, é possível compreender como o sistema está estruturado.

Figura 1 – Estrutura organizacional do Sistema Transcol



Fonte: Ceturb-ES e GVBus

O Governo do Estado fica no topo, pois é o responsável pela licitação da oferta do serviço, tendo abaixo os responsáveis por estruturar, gerir, fiscalizar e operar todo o sistema.

Para facilitar o entendimento do caso, os acontecimentos serão explicados em forma de linha do tempo.

No dia 20 de julho de 2018, a Ceturb-ES convocou uma coletiva de imprensa e divulgou a interdição do Terminal de Itaparica, em Vila Velha, a partir da meia noite daquele dia, por tempo indeterminado. O órgão apresentou um laudo técnico que apontou falhas no projeto e na execução da obra, e que por isso, a estrutura corria risco de desabamento, comprometendo o funcionamento do local e colocando em risco todos que por ali passavam.

No dia seguinte (21), todos os jornais locais trouxeram a informação como destaque nas suas edições. Na ocasião, a Ceturb-ES informou à imprensa que cerca de 45 mil pessoas passavam diariamente pelo terminal, e que as 31 linhas que operavam por lá seriam transferidas para outros locais. Foram dois dias com manchetes sobre os problemas que os passageiros passaram a enfrentar, como lotação nos terminais da cidade e confusão com as mudanças.

No dia 23 de julho, o jornal Gazeta Online divulgou que a Ceturb-ES já sabia dos problemas desde o mês de abril. A reportagem questionava a estratégia da companhia em divulgar a interdição apenas na véspera. A Setop convocou uma coletiva de imprensa no mesmo dia para esclarecer sobre o laudo e sobre os passos que o governo daria a partir disso: reforma e ações contra os responsáveis. A Ceturb-ES explicou que o terminal não fora fechado em abril porque era necessário ter um laudo técnico em mãos para executar a interdição. “Nós não somos engenheiros. Eu preciso de um laudo definitivo que fale que o risco é real, é iminente”, afirmou na ocasião, o então diretor companhia, Alex Mariano (A Gazeta, p. 4, 24 de julho de 2018).

Durante a coletiva, a Procuradoria do Estado (PGE) também informou que funcionários dos órgãos responsáveis pela obra e pelo terminal poderiam ser punidos caso fosse comprovado que causaram prejuízo aos cofres públicos.

No dia seguinte (24), embora citassem as ações da Ceturb-ES e do governo para tentar reduzir os impactos do fechamento do terminal, inaugurado em 2009, as matérias

expunham não só a realidade do local, como também relembavam seu histórico de problemas estruturais. Além disso, as reportagens traziam à tona os problemas enfrentados pelos usuários do Transcol em todos os terminais, e as consequências imediatas que o fechamento da unidade de Itaparica causou na rotina dos passageiros.

Terminais sem Alvará: Se o fechamento do Terminal já tinha criado uma crise, a notícia do **dia 26** era que nove das 10 unidades estavam com o alvará de incêndio expedido pelo Corpo de Bombeiros vencido. Seis terminais, inclusive, estavam há dois anos sem emitir o documento. A resposta da Ceturb-ES foi a de que a situação em todos os terminais seria resolvida em 30 dias. No dia 11 de agosto, o alvará do único terminal que estava em dia (o de Itacibá) também venceu, e a questão voltou à tona. Os editores do jornal A Gazeta (11 de agosto de 2018, p. 14) questionaram se a falta dos documentos não colocaria em risco a vida dos passageiros, e destacaram a “desorganização da Ceturb-ES”, cobrando mais atenção à população, já que o próprio estado teria, na visão do jornal, descumprido regras que ele mesmo fiscaliza.

Reforma em terminais: No dia **27 de julho** a Ceturb-ES anunciou que o governo investiria R\$ 7,1 milhões em obras nos 10 terminais. A expectativa era de que todos ficassem prontos até dezembro de 2018. No dia **30 de julho**, o jornal A Tribuna noticiou a intenção do governo de retirar a cobertura do terminal de Itaparica e que o governo estudava utilizar toldos para reabrir o terminal antes da obra ser concluída.

Transtornos no entorno do Terminal Vila Velha: No dia **29 de julho**, o jornal Metro, que já havia publicado notícia sobre a situação do trânsito nos arredores do terminal de Vila Velha, informou que a Ceturb-ES estudava solucionar a falta de estacionamento para os ônibus. Muitos motoristas e moradores reclamavam dos coletivos estacionados em locais proibidos e que atrapalhavam o tráfego de veículos. A ideia era disponibilizar uma garagem.

Protesto de passageiros: Insatisfeitos, no **dia 15 de agosto** moradores de bairros que eram atendidos pelo Terminal de Itaparica fecharam a Rodovia do Sol em protesto. Reclamavam de atrasos, dificuldades em pegar os coletivos e viagens mais longas. A Ceturb-ES marcou uma reunião para conversar com os moradores e os passageiros para ouvir as reclamações.

Entrega só em 2019: A Setop anunciou no dia **17 de agosto** que o terminal de Itaparica só seria entregue no final de 2019. “O sufoco vai continuar”, sentenciou o jornal

A Gazeta (18 de agosto de 2018, p. 7). Ao jornal A Tribuna, a Setop confirmou que estavam acontecendo estudos para tentar montar uma estrutura provisória no local, mas a decisão sobre isso só sairia em um mês. Se fosse viável tecnicamente, a montagem da mesma demoraria cinco meses. Aos dois jornais os passageiros se mostraram revoltados com a informação e reclamaram das condições que estavam enfrentando. A Ceturb-ES admitiu que a situação de operação não era a ideal, mas que ajustes estavam sendo feitos para melhorar o atendimento.

Governo processa empresas: No dia **21 de agosto**, os jornais de maior circulação (A Tribuna e A Gazeta) deram detalhes sobre o processo que o Estado moveria contra as empresas e oito engenheiros responsáveis pelo projeto e pela obra do Terminal de Itaparica. A PGE esperava receber R\$ 15,5 milhões em indenizações por danos materiais e morais. Para o Estado, houve erros no projeto e na execução da obra.

Liberação dos alvarás: No **dia 22 de agosto**, o Corpo de Bombeiros emitiu os alvarás de incêndio para os nove terminais em atividade do Sistema Transcol. Embora a notícia da falta dos documentos tenha sido exaustivamente lembrada pelos jornais, no dia seguinte à resolução do problema, Metro Jornal, A Gazeta e A Tribuna deram pouco destaque à notícia.

Licitação e anúncio de investimentos: No **dia 04 de setembro**, os jornais Metro e A Gazeta informaram que o edital para contratação de empresa para elaborar o projeto de reforma do Terminal de Itaparica foi aberto. O valor estimado dessa etapa era de R\$ 230 mil. A troca da cobertura custaria R\$ 540 mil. No **dia 05 de setembro**, as manchetes noticiaram a liberação de R\$ 227 milhões para obras de melhorias em vários setores, dentre eles, o de transporte coletivo, como a construção de um novo terminal de Carapina. No **dia 12 de setembro**, A Tribuna e A Gazeta destacaram o total de R\$ 733,2 milhões que o governo investiria em mobilidade urbana.

Análise e discussão de dados

A primeira etapa deste projeto baseou-se nas notícias divulgadas pelos quatro maiores jornais impressos de circulação na Grande Vitória - A Gazeta, A Tribuna, Metro e Notícia Agora, entre os dias 21 de julho de 2018, quando o terminal foi fechado, e 15

de setembro de 2018. Ao todo, foram analisadas 67 notícias (entre notas e reportagens). Destas, 23 foram consideradas positivas, 38 negativas, 2 neutras e 4 intermediárias.

Foram classificadas como positivas as matérias que traziam títulos e informações que mostravam o trabalho da Ceturb-ES e do governo para estancar os problemas. Negativas, as que destacavam os problemas e questionavam o trabalho dos órgãos estaduais na condução do caso. As neutras são as que traziam informações de utilidade pública, e as intermediárias, as que mesclavam respostas concretas da Ceturb-ES ao problema, mas que mostravam situações desfavoráveis à imagem do sistema.

Entre os dias 21 e 31 de julho, o assunto esteve em evidência nos jornais todos os dias, com um total de 39 notícias e notas. Em agosto, foram 19 notícias em 10 dias do mês. Já em setembro, as notícias giravam em torno da licitação para formulação do projeto de reforma do Terminal Itaparica e dos anúncios de investimentos que seriam feitos pelo governo do Estado. Um total de 9 notícias.

Como complemento à pesquisa, foi feita uma entrevista com a assessora de comunicação da Ceturb-ES, Mônica Luz, que informou que, assim que recebeu o laudo, a diretoria do órgão comunicou a interdição imediata do local aos principais gestores e à equipe de comunicação. A segunda providência foi informar à imprensa e fazer a notícia chegar à população.

Segundo a assessora, naquele momento, a prioridade foi proteger as vidas que poderiam ser afetadas em caso de um acidente, mesmo sabendo que essa decisão geraria uma grande crise em todo o Sistema Transcol, inclusive de imagem. Com isso, o órgão optou por se antecipar, divulgando as informações que sairiam na imprensa naquele momento, sendo ele a fonte oficial e o primeiro a falar sobre o assunto, conforme orienta Molleda (2016).

Assim, a Ceturb-ES ditou o tom da conversa, e passou desde o princípio a mensagem que desejava: a vida das pessoas está em primeiro lugar. No mesmo dia foi criado um comitê de crise, formado pela diretoria do órgão, a comunicação, os gerentes de atendimento ao usuário, de operações e de planejamento, representantes da Setop, da Secretaria de Estado de Comunicação (Secom) e a agência de publicidade do governo.

A equipe de comunicação convocou a coletiva e preparou peças de comunicação. Ao meio dia do sábado, todos os terminais já estavam sinalizados. O então diretor da

Ceturb-ES, Alex Mariano, foi o porta-voz oficial. Porém, os gerentes de cada setor responderam a demandas específicas.

Concluindo, a Ceturb-ES seguiu algumas orientações dos especialistas Rosa e Argenti: o órgão tinha em mãos informações importantes (laudo técnico e o planejamento de remanejamento de linhas); havia um porta-voz e a indicação de especialistas para falar sobre certos assuntos; a mensagem foi definida e massificada; o órgão e o governo assumiram o controle das informações e comunicaram-se com rapidez e frequência.

Por outro lado, a comunicação com os passageiros ficou comprometida, pois foi repentina. Apesar das tentativas, também não foi possível controlar totalmente as informações, já que outras fontes deram dados que potencializaram a crise, como foi o caso dos alvarás vencidos.

Considerações Finais

Após analisar notícias e ações concretas da Ceturb-ES, percebeu-se que a imagem do Sistema Transcol já não era muito positiva entre os passageiros, que reclamaram muito sobre os transtornos gerados pela mudança, mas também sobre insegurança, descumprimento de horários e lotação dos ônibus.

Também se observou que, apesar de existirem muitas “regras” para obter sucesso ao gerenciar uma crise, algumas vezes será preciso tomar decisões difíceis, mesmo sabendo que uma crise será gerada, em especial se a situação envolver risco à vida das pessoas.

Além disso, o estudo mostrou a importância e o papel da imprensa como fonte de informação e como vigilante do poder público. Em 30 dias de notícias, o Governo Estadual anunciou a reforma do terminal fechado e a responsabilização dos envolvidos, e depois, investimentos em mobilidade urbana. Por fim, foi possível perceber como o transporte coletivo é fundamental para o dia a dia das pessoas e para o funcionamento de uma cidade.

De modo geral, percebe-se que os assuntos tratados nesse projeto são amplos o suficiente para comportarem novos estudos, mas espera-se que este presente artigo científico possa servir de fonte de pesquisa para profissionais das áreas de planejamento e gestão de crises, comunicação e assessoria de imprensa, estudantes universitários,

gestores públicos e privados, pessoas interessadas no tema mobilidade urbana e transporte público, jornalistas e comunicadores em geral.

Referências:

ARGENTI, Paul P. **Comunicação Empresarial – A construção da Identidade, Imagem e Reputação**. 3ª Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BRANDÃO, Elizabeth. **Imagem corporativa, reputação ou ilusão?** In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia – Teoria e Técnica**. 4ª Ed. - São Paulo: Atlas, 2016.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia – Teoria e Técnica**. 4ª Ed. - São Paulo: Atlas, 2016.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 5ª Ed. - Campinas, São Paulo: Alínea, 2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª Ed. – São Paulo, Summus, 2003.

MOLLEDA, Juan-Carlos. **Um modelo de diálogo com a Imprensa**. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia – Teoria e Técnica**. 4ª Ed. - São Paulo: Atlas, 2016.

ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. 6ª Ed. – São Paulo, Geração Editorial, 2012.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e política**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.