

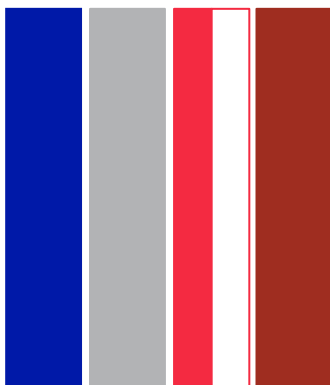
CICLO DE ESTUDOS
[CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO]

Crise de imagem enfrentada pelo setor elétrico brasileiro em 2020 após apagão ocorrido no estado do Amapá: diagnóstico e estratégias

Patrícia Sousa Gomes

M

2022



Patrícia Sousa Gomes

Crise de imagem enfrentada pelo setor elétrico brasileiro em 2020 após apagão ocorrido no estado do Amapá: diagnóstico e estratégias

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, orientada pelo Professor Doutor João Paulo de Jesus Faustino

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

2022

Patrícia Sousa Gomes

Crise de imagem enfrentada pelo setor elétrico brasileiro em 2020 após apagão ocorrido no estado do Amapá: diagnóstico e estratégias

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, orientada pelo Professor Doutor João Paulo de Jesus Faustino

Membros do Júri

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Classificação obtida: (escreva o valor) Valores

*Dedico esse trabalho a Deus, autor da vida
e força nos meus dias, a Maria, minha mãe
e intercessora, e aos meus pais, Vilmondes
e Mercedes, por serem o meu porto seguro.*

Sumário

Declaração de honra	4
Agradecimentos	5
Resumo.....	7
Abstract	8
Índice de Figuras	9
Índice de Tabelas	10
Lista de abreviaturas e siglas	11
Introdução.....	12
1.Comunicação organizacional.....	17
1.1. Panorama da Comunicação dentro das organizações	17
1.2. Comunicação interna versus Comunicação Externa	21
1.3. Início da função do assessor de imprensa e solidificação da atividade	23
1.4. A importância da nova assessoria de imprensa	26
2.A complexidade das crises	28
2.1. Conceito e tipos de crise	28
2.2. Aspectos críticos na gestão de uma crise.....	31
2.3. Como uma crise é construída na mídia	35
2.4. O trabalho da assessoria de imprensa durante uma crise	39
3.Regulação e o Setor Elétrico Brasileiro	43
3.1. A importância da regulação.....	43
3.2. O papel da Regulação dentro do contexto do setor elétrico	48
3.3. Composição do Setor Elétrico Brasileiro	53
3.4. A contextualização da crise energética no estado do Amapá.....	57
4.Metodologia	59
4.1. Abordagem e método de pesquisa	59
4.2. Amostra	62
5.Análise de conteúdo.....	64
5.1. Análise de conteúdo G1.....	64
5.2. Análise de conteúdo UOL	77
5.3. Análise de palavras-chave G1.....	89

5.4. Análise de palavras-chave UOL	98
5.5. Análise de conteúdo das entrevistas.....	104
Síntese e Conclusões	119
Referências Bibliográficas	134
Anexos	138
Anexo 1.....	138
Anexo 2.....	149

Declaração de honra

Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e não foi utilizado previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referência. Tenho consciência de que a prática de plágio e autoplágio constitui um ilícito académico.

[Porto, 26/07/2022]

[Patrícia Sousa Gomes]

Agradecimentos

Não foi fácil chegar até aqui. Esse mestrado sobreviveu a uma pandemia, a uma crise generalizada de ansiedade e a uma fratura exposta na perna esquerda. Sem dúvidas, o golpe mais baixo foi a fratura: em março de 2021, recém-chegada no Porto em meio à segunda onda da Covid-19, caí da escada e fracturei a perna. A dor foi terrível e os momentos que se sucederam tenebrosos. Por essa razão, tenho agradecimentos longos e especiais relacionados diretamente a essa grande provação que vivi durante o mestrado. Agradeço primeiramente ao meu bom Deus que me deu forças, me sustentou e não permitiu que eu desistisse do meu projeto. Agradeço também a intercessão da minha mãezinha, Nossa Senhora, pois tenho certeza que ela segurou minha mão nos momentos em que fiquei imobilizada em cima de uma cama e sozinha, longe do meu país, da minha família e amigos. Como é bom ter uma mãe no céu! Agradeço imensamente aos meus pais, Vilmondes e Mercedes, que, mesmo de longe, me deram tanta, tanta força por ocasião da fratura e que, antes do acidente acontecer, já tinham aguentado toda a ansiedade da filha que estava prestes a deixar o Brasil por um tempo. Pai, mãe, eu não sou nada sem vocês! Agradeço à minha irmã, Thais, que fazia vídeo chamadas comigo para rezar o terço enquanto eu estava em cima de uma cama. Irmã, o que você fez por mim não tem preço! Agradeço ao meu irmão, Danilo, enfermeiro extremamente competente que me tranquilizou enquanto estava no hospital e meu deu muita força. Irmão, você é demais! Aos meus sobrinhos, João Vinicius e Ana Júlia, e ao meu cunhado, Adilson, pelas orações e carinho. Agradeço a equipe de enfermeiros e auxiliares de enfermagem do hospital Santo Antônio (Porto), que me trataram muito bem, e aos médicos que fizeram a minha cirurgia rapidamente. Agradeço à amiga Bruna Miguel que, mesmo sem me conhecer direito, cuidou de mim como uma irmã e assim permitiu que eu continuasse o mestrado. Agradeço às amigas de mestrado Luciana e Maria que me ajudaram após o acidente e me ensinaram estatística. Agradeço à amiga de mestrado Karina que me ajudou com os trâmites na Universidade enquanto eu estava no Brasil me recuperando do acidente. Agradeço à fisioterapeuta, Tatiane, que com o seu profissionalismo permitiu que eu me recuperasse plenamente. Agradeço a todos meus queridos amigos e amigas do Brasil que, mesmo de longe, mandaram mensagens

de carinho e me incentivaram. Um agradecimento especial às amigas, Érica, Raquel, Gabriela, Iara e Tásia por terem sido minhas confidentes, por terem aguentado minha ansiedade antes de viajar e me incentivarem tanto nesse processo do mestrado. Agradeço às minhas queridas especialistas Natália, Cristiane, Tinna e Neyfla, por me inspirarem desde a pós-graduação a continuar no meio acadêmico. Agradeço ao amigo Jorge Stark, meu querido e eterno chefe, grande conhecedor de regulação e do setor elétrico e incentivador desse mestrado. Quem tem um amigo tem tudo! Agradeço à minha psicóloga, Luciana, pelo excelente trabalho e por ser sempre certa nas suas orientações. Agradeço ao Doutor Leonardo, psiquiatra exemplar que me acompanha e tanto me ajuda. Agradeço à Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e, especialmente, à Superintendência de Fiscalização dos Serviços de Eletricidade (SFE) pelo incentivo e por terem me dado o privilégio de vivenciar uma experiência acadêmica internacional. Agradeço ao Professor Doutor Paulo Faustino pela orientação e por ter me ajudado no desenvolvimento deste trabalho. Agradeço aos gestores de comunicação da ANEEL, Daniel Bastos; do Ministério de Minas e Energia (MME), Saulo Vargas; da Companhia de Eletricidade do Amapá (CEA), Cássio Albuquerque; e do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), Aline Abreu, que me concederam entrevistas e, assim, enriqueceram este trabalho. Agradeço à superintendente interina da SFE, Jaqueline Godoy, que me encaminhou informações importantes da área de fiscalização para desenvolvimento deste trabalho. Apesar dos momentos difíceis vividos em Portugal, agradeço imensamente a esse país que me acolheu e me proporcionou também muitas descobertas e alegrias. Agradeço ao Porto, cidade pela qual me encantei e tive o privilégio de conhecer mais. Por fim, agradeço a todos os amigos que fiz em Portugal e tornaram essa jornada mais leve e divertida. A todos, o meu muito obrigada!

Resumo

Muitas instituições levam anos para construir uma reputação, mas em questão de minutos essa imagem pode ser destruída devido a uma crise. Se ela não for bem gerenciada sob a ótica da Comunicação, os danos podem ser ainda maiores, levando até ao fim da organização. O gerenciamento da crise deve envolver vários setores, dentre eles a assessoria de imprensa. O bom relacionamento com a imprensa é fundamental para esclarecer os fatos e não permitir que sejam construídas narrativas distorcidas da realidade. A partir dos conceitos de Comunicação Organizacional, crise e assessoria de imprensa, foi estabelecido como objetivo geral desse trabalho identificar boas práticas de gestão de crise no contexto do Setor Elétrico Brasileiro (SEB). Para cumprir tal objetivo, procedeu-se a um estudo empírico sobre a crise energética vivida no estado do Amapá por ocasião do apagão ocorrido no ano de 2020, que deixou 13 das 16 cidades daquele estado parcialmente no escuro durante 22 dias. A partir das notícias veiculadas pelos dois maiores portais de notícias do Brasil, G1 e Uol, que constituiu no corpus de análise, utilizou-se o método da análise de conteúdo para verificar como o setor elétrico respondeu à imprensa e gerenciou a crise perante a opinião pública. Também foi feita uma análise de conteúdo das entrevistas com os gestores de comunicação do MME, CEA, ANEEL e ONS, com o objetivo de perceber como se deu a atuação das assessorias junto aos veículos de comunicação, bem como entender as dificuldades enfrentadas.

Palavras-chave: comunicação, crise, imagem, imprensa, setor elétrico

Abstract

Many institutions take years to build a reputation, but in a matter of minutes that image can be destroyed due to a crisis. If it is not well managed from the point of view of Communication, the damage can be even greater, leading to the end of the organization. Crisis management must involve several sectors, including the press office. A good relationship with the press is essential to clarify the facts and not allow distorted narratives of reality to be constructed. Based on the concepts of Organizational Communication, crisis and press relations, the general objective of this work was to identify good crisis management practices in the context of the Brazilian Electricity Sector (SEB). To fulfill this objective, an empirical study was carried out on the energy crisis experienced in the state of Amapá on the occasion of the blackout that occurred in 2020, which left 13 of the 16 cities in that state partially in the dark for 22 days. From the news published by the two largest news portals in Brazil, G1 and Uol, which constituted the corpus of analysis, the content analysis method was used to verify how the electricity sector responded to the press and managed the crisis in the face of public opinion. A content analysis of the interviews with the communication managers of the MME, CEA, ANEEL and ONS was also carried out, in order to understand how the advisors acted together with the communication vehicles, as well as to understand the difficulties faced.

Key-words: communication, crisis, image, press, electricity sector

Índice de Figuras

FIGURA 1- DIAGRAMA 20

Índice de Tabelas

TABELA 1 – CATEGORIA DE ANÁLISE: APAGÃO – G1.....	65
TABELA 2 – CATEGORIA DE ANÁLISE: REESTABELECIMENTO DA ENERGIA – G1	67
TABELA 3 – CATEGORIA DE ANÁLISE: APURAÇÃO – G1.....	69
TABELA 4 – CATEGORIA DE ANÁLISE: RODÍZIO DE ENERGIA – G1.....	73
TABELA 5 – CATEGORIA DE ANÁLISE: FIM DO APAGÃO – G1	75
TABELA 6 – CATEGORIA DE ANÁLISE: APAGÃO - UOL.....	78
TABELA 7 – CATEGORIA DE ANÁLISE: REESTABELECIMENTO DA ENERGIA - UOL.....	80
TABELA 8 – CATEGORIA DE ANÁLISE: POLITIZAÇÃO - UOL	82
TABELA 9 – CATEGORIA DE ANÁLISE: RODÍZIO DE ENERGIA - UOL	84
TABELA 10 – CATEGORIA DE ANÁLISE: RESPONSABILIZAÇÃO - UOL	85
TABELA 11 – CATEGORIA DE ANÁLISE: INTERVENÇÃO DO PRESIDENTE JAIR BOLSONARO - UOL	87
TABELA 12 – CATEGORIA DE ANÁLISE: FIM DO APAGÃO - UOL	89
TABELA 13 – NÚMERO DE MENÇÕES – G1	90
TABELA 14 – NÚMERO DE MENÇÕES - UOL	99
TABELA 15 – GABINETE DE CRISE – COMO LIDARAM COM A CRISE OCORRIDA NO AMAPÁ? FOI MONTADO ALGUM COMITÊ GESTOR DE CRISE?	106
TABELA 16 – PAPEL DA IMPRENSA – CONSIDERAM QUE A IMPRENSA FOI UMA ALIADA NO ESCLARECIMENTO DOS FATOS À POPULAÇÃO?	108
TABELA 17 – ALTERAÇÃO NO REGULAMENTO PÓS-CRISE – HOUVE ALGUMA ALTERAÇÃO NO REGULAMENTO OU NOVO PROTOCOLO APÓS A CRISE DO AMAPÁ?	110
TABELA 18 – APRENDIZADOS TRAZIDOS PELA CRISE – QUAIS AS LIÇÕES TIRADAS DA CRISE DO AMAPÁ?.....	112
TABELA 19 – CANAIS DE COMUNICAÇÃO – CONSIDERA QUE A POPULAÇÃO SE INFORMOU MAIS POR MEIO DA GRANDE IMPRENSA OU POR MEIO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO DO MME?.....	113
TABELA 20 – IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO – CONSIDERA IMPORTANTE UMA ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO PARA LIDAR COM CRISES DE IMAGEM?	115

Lista de abreviaturas e siglas

ABRADEE	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES DE ENERGIA ELÉTRICA
ANEEL	AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA
CCEE	CÂMARA DE COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA
CEA	COMPANHIA ENERGÉTICA DO AMAPÁ
CMSE	COMITÊ DE MONITORAMENTO DO SETOR ELÉTRICO
CNPE	CONSELHO NACIONAL DE POLÍTICA ENERGÉTICA
EPE	EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA
LMTE	LINHAS DE MACAPÁ TRANSMISSORA DE ENERGIA S.A
MME	MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA
ONS	OPERADOR NACIONAL DO SISTEMA ELÉTRICO
RAP	RELATÓRIO DE ANÁLISE DE PERTURBAÇÃO
SEB	SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO
SEP	SISTEMA ESPECIAL DE PROTEÇÃO
SFE	SUPERINTENDÊNCIA DE FISCALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ELETRICIDADE
SIN	SISTEMA INTERLIGADO NACIONAL

Introdução

Trabalho há 15 anos no setor elétrico, especificamente na Agência Nacional de Energia Elétrica. Desse total de 15 anos, 9 foram dedicados à Assessoria de Imprensa do órgão. O Brasil tem dimensões continentais e regular e fiscalizar o sistema em todo o país representa um grande desafio que é encarado com muito profissionalismo e capacitação pelo corpo técnico da Agência. Diante da complexidade e dimensão do setor, é natural que o sistema apresente falhas e que ocorram interrupções de energia. Ao longo do meu percurso profissional na Assessoria, lidei com diferentes crises – desde blecautes a questões tarifárias – e assuntos ligados aos direitos dos consumidores. As crises sempre despertaram meu interesse, pois considero um dos momentos de maior aprendizado para qualquer instituição. Além de toda a dinâmica que acontece durante a crise e de todo o esforço que é empreendido para a resolução do caso, muitas lições são tiradas no pós-crise e os processos acabam sendo aprimorados. O apagão, que ocorreu em 2020 no Amapá e deixou 13 das 16 cidades do estado parcialmente sem energia durante 22 dias, despertou o meu interesse, pois é uma crise recente que teve um tempo de duração considerável e, além disso, mobilizou não só a ANEEL, mas quase todos os entes do setor elétrico. Cheguei à conclusão que, com essa pesquisa, poderia dar a minha contribuição para o setor, no sentido de reforçar a importância de se adotarem boas práticas de gestão de crise, sobretudo na área de comunicação e, nomeadamente, na área da assessoria de imprensa, núcleos estratégicos para qualquer organização. No entanto, apesar de estratégica, a comunicação nem sempre foi prioridade nas organizações.

As organizações não começaram a se comunicar com seus públicos-alvo repentinamente. O reconhecimento da comunicação como estratégica dentro das organizações se deu ao longo das décadas a partir de transformações ocorridas na sociedade e no mundo. O início foi em meados do século XX, após a Segunda Guerra Mundial, quando surgiram as primeiras formas de profissionalização da comunicação através da criação de gabinetes especializados, de funções de gestor da comunicação.

No Brasil, o desenvolvimento da comunicação organizacional coincide com mudanças no cenário econômico. É a partir do processo de industrialização da década de 1960 e do milagre econômico da década de 1970 que as organizações passam a entender a importância da comunicação. No entanto, foi com a globalização dos anos 90 que a comunicação organizacional assumiu uma posição estratégica.

A comunicação deve refletir os interesses da organização, agregar valor e fazer com que a instituição atinja seus objetivos, quer institucionais, quer mercadológicos. A integração das diferentes áreas da comunicação, tais como jornalismo, publicidade, marketing, comunicação interna, entre outros, pode ser determinante na construção da imagem que a organização terá perante o mercado e a sociedade. Uma das áreas da comunicação organizacional que lida com um stakeholder de toda instituição é a assessoria de imprensa. Esse núcleo é o principal intermediador entre assessorado e mídia; além disso, funciona como uma espécie de “tradutor” das informações, sobretudo, quando elas são de caráter técnico. Em mundo cada vez mais conectado, em que as informações são compartilhadas a todo momento via redes sociais e em, muitos casos, informações falsas, as famosas fake news, é de fundamental importância ter uma assessoria de imprensa que forneça informações confiáveis e que esteja à disposição da imprensa, a fim de que não sejam construídas narrativas distorcidas dos fatos.

No Brasil, com a redemocratização do país a partir da metade da década de 1980 e também com a globalização da década de 1990, os líderes passaram a ter mais contato com a imprensa e consequentemente perceberam a importância de uma assessoria. Por um lado, as instituições precisam estar na mídia, seja para firmar posicionamento de marca no mercado, seja para se comunicar com seus diferentes públicos-alvo. Por outro, a mídia também precisa das informações da instituição, principalmente porque age como fiscal da lei, sobretudo em um país democrático como o Brasil, em que a população exige seus direitos e cobra respostas rápidas por parte dos líderes e autoridades públicas. No caso das instituições públicas, “o estar na mídia” representa uma prestação de contas à sociedade.

Quando se trata de uma situação atípica, a assessoria de imprensa pode apontar caminhos, resoluções e ser decisiva para um bom desfecho da crise. A exposição

negativa na imprensa durante muito tempo pode ter efeitos danosos e, quando não há uma assessoria para gerenciar a crise sob a ótica da comunicação, esses efeitos podem ser ainda mais desastrosos. As crises despertam o interesse da imprensa porque são eventos atípicos e o jornalismo está sempre em busca do inusitado.

Levando em consideração os conceitos de Comunicação Organizacional, assessoria de imprensa e crise, enquanto objetivo geral, este trabalho propõe-se a identificar boas práticas de gestão de crise no contexto do Setor Elétrico Brasileiro (SEB). As grandes questões que o trabalho pretende responder são: de que forma o setor elétrico gerencia a sua imagem em um contexto de crise; como que os entes setoriais envolvidos no apagão do Amapá conseguiram se utilizar da estrutura de comunicação para gerir a crise; qual o papel das assessorias de imprensa no gerenciamento da crise; de que forma a ANEEL, como órgão regulador, conseguiu cumprir o seu papel punitivo e tomar providências pós-crise.

Este trabalho está dividido em quatro grandes partes: na primeira, por meio de pesquisa bibliográfica, apresentou-se uma revisão de literatura sobre os conceitos mais importantes para compreensão do tema. Os primeiros conceitos dizem respeito à Comunicação Organizacional, sua origem, seu percurso histórico dentro do contexto brasileiro, sua importância, efeito dentro das organizações e de que forma pode ser determinante para que a organização alcance seus objetivos mercadológicos ou institucionais a médio e longo prazos. Para fechar essa primeira parte, foram apresentados conceitos relativos à assessoria de imprensa, seu histórico dentro do contexto brasileiro e sua importante função de intermediar a relação entre assessorado e mídia. Além disso, foi dado destaque à importância estratégica do assessor de imprensa, na medida em que é o principal intermediador entre imprensa e assessorado.

No segundo momento, foram abordados conceitos relativos a crise, tema central deste trabalho: definições do que é uma crise a partir da perspectiva de autores especialistas no tema, bem como a importância de se comunicar quando uma situação atípica acontece e a organização é surpreendida por uma crise que pode abalar sua reputação. Também foi abordada a importância de a assessoria de imprensa atuar ativamente no

gerenciamento da crise, pois ela lida com um dos principais públicos de relacionamento de uma organização, a mídia.

No terceiro momento, foram apresentados conceitos relativos à regulação e sua relevância no Brasil a partir da década de 1990, quando houve a privatização de serviços públicos nas áreas de energia, telecomunicações, transportes e saúde complementar, entre outras, a fim de tornar o Estado mais enxuto. A desestatização provocou a necessidade de regulação do mercado, especialmente do mercado de energia elétrica. A partir dos conceitos sobre regulação, foi apresentado um panorama geral de composição do setor elétrico brasileiro para melhor entendimento da robustez e complexidade do setor.

Já na quarta parte, seguindo a clarificação dos conceitos e o enquadramento teórico realizado, foi proposto um estudo empírico para auxiliar na conclusão dos objetivos deste trabalho. O estudo de caso escolhido foi a crise causada no setor elétrico por ocasião do apagão de energia no estado do Amapá no ano de 2020. O caso ganhou destaque na imprensa nacional em virtude do seu tempo de duração (22 dias), entre 03/11/20 e 24/11/20, e dos transtornos causados para a população do estado, na medida em que os moradores ficaram sem luz, água, comunicação por redes móveis e perderam mercadorias.

Por meio da metodologia de Análise de Conteúdo, foram analisadas notícias dos dois maiores portais de notícias do Brasil, o Portal G1 (38 notícias), e o Portal Uol (30 notícias, sendo que 5 delas foram produzidas em parceria com os outros portais), no período de 03/11/20 a 24/11/20. Procurou-se identificar as categorias de análise, as unidades de registro e as unidades de contexto do conteúdo jornalístico para, a partir daí traçar um panorama de como se desenhou a cobertura do caso e perceber como o setor elétrico respondeu as demandas da imprensa e, assim, gerenciou a crise sob a ótica da comunicação. Ao final de cada divisão de categoria, foi feita uma análise sobre a cronologia da crise e sua respectiva repercussão a partir das informações que eram fornecidas pelos entes do setor elétrico.

Ao final de cada notícia, foi feita uma análise que procura entender o conteúdo publicado e avaliar a postura e mensagens-chave dos porta-vozes da crise. Além disso, foi elaborada uma tabela com as principais palavras-chave encontradas no conteúdo dos dois portais, importante para entender a mensagem que cada portal quis reforçar com a cobertura. A fim de entender os desafios enfrentados pelas assessorias de imprensa durante a condução da crise, foi feita uma análise de conteúdo das entrevistas com os gestores de comunicação de quatro entes do setor elétrico – ANEEL, ONS, CEA e MME.

1. Comunicação Organizacional

1.1. Panorama da Comunicação dentro das organizações

A comunicação é inata ao ser humano, é impossível viver numa sociedade sem comunicar-se. Somos dependentes da comunicação verbal e não-verbal, assim como somos dependentes uns dos outros. O ser humano é um ser social e isso ficou evidenciado desde os primórdios, quando o homem das cavernas já buscava relacionar-se com os povos de outras tribos seja por meio de gestos, posturas, gritos e grunhidos. Ao longo da história vamos perceber que sempre houve uma necessidade do homem por organizar-se seja em grupos, seja em famílias, seja em clãs, etc. Assim surgem as pequenas organizações e, posteriormente, as grandes organizações, com seus sistemas de comunicação interna e externa. Ao longo das décadas, essas organizações foram se aperfeiçoando e outras necessidades foram aparecendo como, por exemplo, a necessidade de um sistema de comunicação mais integrado.

De acordo com Ruão (2016), somente em meados do século XX, é que as empresas reconheceram verdadeiramente a importância da comunicação.

Apesar das dificuldades, a verdade é que, nessa época, se davam já os primeiros passos no reconhecimento da importância da comunicação para o funcionamento organizacional e para o desenvolvimento da sua relação com a sociedade. A partir daqui as empresas - mas também as organizações de tipo institucional - rapidamente compreenderam o interesse da comunicação como motor de performance e sucesso. Disto resultou a multiplicação de profissionais de comunicação, sobretudo depois da II Guerra Mundial. (Ruão, 2016, p.6)

Se no cenário mundial a comunicação ganhava cada vez mais destaque e começavam a surgir a profissionalização e os cursos voltados para essa área, no Brasil o milagre econômico da década de 1970 e a abertura política do país eram ambientes propícios para que a comunicação se desenvolvesse dentro das organizações.

A comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial. Sindicatos, associações, federações, confederações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos passaram, de maneira intensa, a usar as ferramentas da comunicação. A área pública também avançou muito no sentido da profissionalização de suas estruturas de comunicação. (Torquato, 2002, p.1)

O ponto de ruptura e de quebra de paradigmas, no entanto, se deu na década de 1990, quando o mundo enfrentava diversas mudanças e a globalização era terreno fértil para que as organizações pudessem testar novas formas de comunicação e de interação com o ambiente externo. As organizações se multiplicam e o mercado passa a ficar cada vez mais competitivo, era urgente se comunicar das portas das organizações para fora. A mídia especializada, por sua vez, passa a exigir comportamentos e atitudes por parte das instituições. Exigência essa que também vinha da sociedade, não se aceitava mais a postura do encolhimento. Tanto a imprensa quanto a sociedade passaram a cobrar uma resposta rápida por parte das organizações.

Neste início de milênio, a sociedade organizada – em quase todas as partes do mundo – procura fazer valer, por todos os meios e maneiras, seus interesses e pontos de vista junto aos Poderes Públicos. Afinal de contas, é ela, sociedade, que transfere a eles, mandatários de funções públicas, o seu poder. E as organizações, tanto privadas quanto públicas, finalmente se descobrem como integrantes da sociedade, como entes sociais que também precisam ter voz e vez na democracia. Dessa forma, descobrem na comunicação a ferramenta para interagir com a sociedade, dando informações exigidas pelos cidadãos. (Torquato, 2002, p.9)

Com a chegada da globalização e do crescimento acelerado das novas tecnologias, as organizações ultrapassaram os limites geográficos e de penetração nos mais diversos ambientes. A internet permite que a comunicação feita por uma pequena organização no Brasil, por exemplo, alcance públicos mundiais. Por essa razão, as estratégias devem ser pensadas de forma macro, numa linguagem que atinja tanto o público regional quanto global.

Tanto se falou sobre o desenvolvimento da comunicação nas organizações, mas, afinal, o que é Comunicação Organizacional? Segundo Kunsch (2003), a Comunicação Organizacional é responsável por toda e qualquer manifestação de comunicação desenvolvida e emitida no contexto da organização. “Esta designação apresenta uma maior amplitude, uma vez que permite enquadrar a comunicação em qualquer tipo de organização, seja uma empresa pública ou privada, uma instituição, entidades sem fins lucrativos, entre outras”. (Kunsch, 2003, p.33)

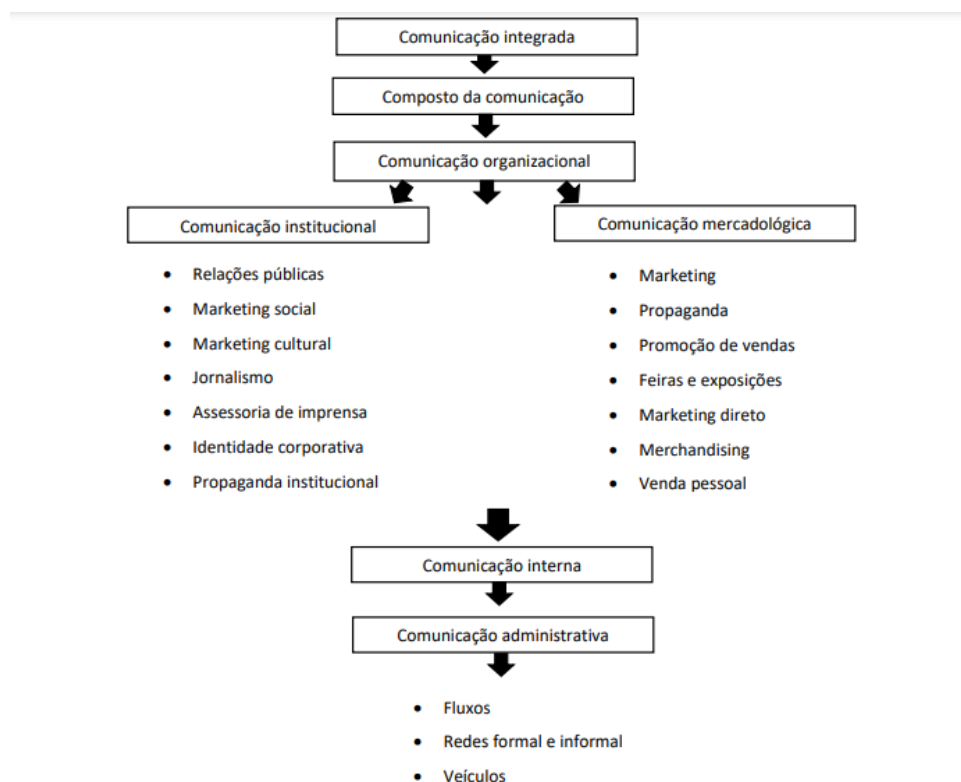
No Brasil, a Comunicação Organizacional ganhou várias terminologias, como aponta Kunsch (2003).

“Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (Kunsch, 2003, p. 149)

É importante destacar que a comunicação organizacional precisa antes de tudo ser integrada e estratégica. As diferentes áreas da comunicação, tais como jornalismo,

publicidade, relações públicas, marketing, comunicação interna, dentre outras, devem trabalhar juntas para que os objetivos da instituição sejam alcançados e ela consiga estabelecer uma identidade forte. Quando a comunicação é feita de forma amadora e não se reconhece a sua importância, as consequências a médio e longo prazo podem ser desastrosas, na medida em que não há uma política de comunicação norteadora das ações que serão tomadas perante o público interno e externo da organização. É necessário que toda a organização fale a mesma língua, a fim de que sejam tomados posicionamentos consistentes diante do mercado competitivo. Kunsch (2006) defende uma comunicação integrada, conforme diagrama seguinte:

Figura 1: Diagrama



Fonte: KUNSCH, Margarida (1997). Relações Públicas e Modernidade – Novos paradigmas na Comunicação Organizacional. São Paulo, 1997, p.116.

1.2. Comunicação interna *versus* Comunicação externa

Um dos públicos de relacionamento de uma organização é o seu público interno, os colaboradores desempenham papel fundamental na representação da identidade da instituição no mercado. São os funcionários que podem enaltecer ou minar a credibilidade de determinada organização e, quanto mais motivados e conscientes dos objetivos e missão institucionais, maiores são as chances de uma instituição ter visibilidade e ser reconhecida. Daí a importância de os funcionários serem os primeiros a saber das informações, principalmente em situações de crise, quando os boatos e a famosa “rádio corredor” podem atrapalhar o fluxo orgânico das informações preparadas estrategicamente para serem divulgadas pela área responsável. “A comunicação interna corresponde ao padrão de mensagens partilhadas entre os membros de uma organização, cumprindo necessidades de interação humana, desenvolvimento de tarefas, e coordenação de objetivos, entre outros”. (Kreps, 1990, Apud Ruão, 2016, p.49).

A comunicação dentro de uma organização se dá por diferentes vias e todas elas trazem significados que são importantes para a formação de uma cultura organizacional forte. Ao se analisar essas vias, vamos encontrar os canais verticais e horizontais. “A comunicação designada de vertical refere-se a contactos top-down e bottom-up na hierarquia organizacional, incluindo atividades de fornecimento de informação sobre a estratégia organizacional, de cima para baixo, ou o feedback, de baixo para cima”. (Postmes, Tanis & Wit, 2001, Apud Ruão, 2016, p.49)

Igualmente importante para a instituição é a comunicação horizontal que se dá entre os próprios colaboradores do mesmo nível hierárquico. “É, essencialmente, a comunicação entre pares e tem funções de coordenação, partilha, resolução de conflito, apoio mútuo, entre outras”. (Kreps, 1990, Apud Ruão, 2016, p.49)

Já a relação entre a organização e o ambiente exterior é tratada pela comunicação externa. Dependendo da organização, esse público externo pode ser composto por diferentes atores, tais como clientes, fornecedores, prestadores de serviço, parceiros, governo, etc. Ela é de fundamental importância para a organização, pois promove o

envio e recepção de informação, além de interação com o ambiente. “Diz respeito, portanto, aos contatos comunicativos críticos que uma organização desenvolve com diferentes públicos no exterior e mesmo com outras organizações que partilham o seu campo interorganizacional podendo estes integrar os setores político, econômico, social, tecnológico ou competitivo”. (Kreps, 1990, Apud, Ruão, 2016,p.52).

As empresas e instituições dependem fundamentalmente da forma como são vistas pelos seus públicos-alvo, tais como consumidores, comunidade, investidores e, principalmente, a mídia. A opinião pública é de extrema importância para a construção de uma imagem corporativa forte e a mídia atua nesse cenário, por isso, a relação que se dá com a imprensa é fundamental para sucesso ou fracasso da imagem institucional perante o grande público.

A boa atuação de uma assessoria aumenta a visibilidade pública da organização e pode trazer efeitos mercadológicos e políticos predeterminados. Por perceber isso é que, cada vez mais, instituições brasileiras têm interesse em divulgar suas atividades e propostas pelos meios de comunicação, buscando influenciar a opinião pública. Já a imprensa não apenas utiliza as informações como parte do processo natural de captação da notícia, divulgando o que a organização deseja (se passar pelos mecanismos de filtragem), mas também agrega ao noticiário seu aval, mostrando aquilo em que acredita e, num círculo vicioso, dando credibilidade à notícia que veicula. (Duarte, 2002, p.90)

Além de conquistar a opinião pública, a presença na mídia também significa um “prestar contas à sociedade”, principalmente quando se trata de uma instituição pública.

Mesmo nas instituições públicas – nas quais as notícias são vistas como mecanismos de prestar contas à sociedade do dinheiro investido em suas atividades por meio do pagamento de impostos – o ato de prestar contas via

mídia tem, hoje, outra conotação. Ele não se limita ao aspecto simplista de fornecer o recibo para quem paga a conta, mas incorpora o conceito de accountability que rege as relações entre governo e cidadão, entre burocracia e clientela, numa sociedade democrática. Tornar público, via imprensa, o trabalho da instituição, tem como finalidade uma prestação de contas à sociedade, para que ela possa avaliar o que está sendo feito e verificar se está de acordo com seus interesses e necessidades, tornando-se, assim, uma aliada da organização e, portanto, comprometida com sua manutenção. (Duarte, 2002. p.149)

Após uma visão geral sobre como se dá a comunicação externa e a importância da assessoria de imprensa, passemos a analisar como começou a atuação do assessor de imprensa no contexto das organizações.

1.3 Início da função do assessor de imprensa e solificação da atividade

A figura do assessor de imprensa é antiga, remonta ao século XX. De acordo com Chinem (2003), tudo teve início com um jornalista norte-americano, em 1906:

O repórter norte-americano Ivy Lee, que havia trabalhado na editoria de economia dos jornais New York Times, New York Journal e New York World, passou a integrar a equipe do bilionário John D. Rockefeller, fundador da Standard Oil, adotando estratégias de comunicação com a imprensa, a fim de esclarecer questões relacionadas à indústria de combustível e ferro do estado do Colorado. Os mineiros estavam em greve. O empresário queria divulgar informações sobre a sua indústria com relação à greve, visando atingir principalmente aos trabalhadores grevistas. Ivy Lee passou então a enviar matérias e informações à imprensa, gerando notícias favoráveis à indústria. A partir daí, o grande público

passou a ver o megaempresário com bons olhos. Foi o começo do que os americanos chamam de um trabalho de Relações Públicas ou de Assessoria de Imprensa. (Chinem, 2003, p. 26)

No Brasil, todas as mudanças econômicas e abertura política do país em 1980 propiciaram a criação e consequente fortalecimento das assessorias de imprensa. Não era mais possível adotar as posturas arrogantes do “nada a declarar” e do “fechamento” para o ambiente externo. A comunicação com a mídia era urgente e era nesse cenário que o assessor de imprensa poderia dar a sua contribuição. Por vezes, a relação com a imprensa é delicada e ter um profissional que entenda a linguagem jornalística é um diferencial para uma relação de parceria com os veículos de comunicação.

O profissional de assessoria de imprensa é um intermediário entre as informações disponíveis em uma organização e os diversos públicos que ela atinge, realizando, dessa forma, tarefas tão importantes e complexas quanto a dos colegas jornalistas atuantes nos veículos de comunicação. (Chinem, 2003, p.13)

Uma das atribuições fundamentais do assessor de imprensa é a intermediação das relações entre o assessorado e os veículos de comunicação, tendo como base a informação. De acordo com Chinem (2003), “o assessor de imprensa é um profissional que mantém contato regular com as redações, conhecendo os jornalistas (repórteres, pauteiros, chefes de reportagem e editores), seus interesses e a rotina de seus trabalhos.” (Chinem, 2003, págs 12 e 13). Kopplin Ferrareto e Artur Ferrareto (2009) sintetizam algumas atividades do assessor de imprensa:

- “Relacionamento com os veículos de comunicação, abastecendo-os com informações relativas ao assessorado por meio de releases, press kits, sugestões de pautas e outros elementos, intermediando as relações entre os veículos e o assessorado e atendendo às solicitações dos jornalistas de quaisquer órgãos de imprensa;

- Realização da clipagem, controlando e arquivando informações sobre o assessorado divulgadas nos meios de comunicação, bem como avaliando dados provenientes do exterior da organização que possam interessar aos seus dirigentes;
- Organização e constante atualização de um mailing list (relação de veículos de comunicação, com nomes de diretores, editores, pauteiros, repórteres, colunistas, produtores, apresentadores, bem como as formas de contato com eles – endereço, telefones, fax, e-mail e site);
- Edição de house organs, periódicos destinados aos públicos externo e interno (boletins, revistas ou jornais), sejam eles impressos ou eletrônicos;
- Elaboração de outros produtos jornalísticos, como fotografias, vídeos, programas de rádio ou televisão e material para divulgação no site da organização;
- Produção de impressos variados, tais como folders, folhetos, manuais ou relatórios anuais, sempre que sua redação em linguagem jornalística puder facilitar a comunicação com determinados públicos;
- Participação no estabelecimento de estratégias de comunicação” (Kopplin Ferrareto e Artur Ferrareto, 2009, p.14)

Apesar de o assessor ser o responsável pelos contatos e pela organização das entrevistas, na hora de responder as perguntas dos repórteres é o assessorado quem decide se vai responder, ou seja, o assessor indica o caminho, mas é o assessorado quem tem autonomia para fazê-lo, numa relação saudável de parceria e profissionalismo. Outras funções do assessor de imprensa são instruir bem o seu assessorado sobre como tratar a imprensa e como se portar durante as entrevistas.

Diferentemente do Brasil, nos Estados Unidos e Europa, o trabalho do assessor de imprensa não é exercido por um jornalista, mas sim por um profissional de Relações Públicas. Jornalista ou não, o fato é que o profissional da assessoria de imprensa precisa cada vez mais ser multidisciplinar e integrado, seja porque estabelece estratégias que englobam iniciativas nas áreas de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda, seja porque mantém contato com diferentes áreas dentro da organização,

como alto escalão, Recursos Humanos, jurídico, etc. “No fundo, ele deve sair de uma visão atrasada e corporativista e praticar a comunicação organizacional de forma integrada. E, mais do que isso, participar profissionalmente de um mercado que movimenta, no Brasil, anualmente, bilhões de reais”. (Chinem, 2003, p. 15)

Há vários perfis de assessor de imprensa, existem aqueles que buscam inserir o cliente muitas vezes na mídia e há aqueles que preferem menos aparições, com mais discrição. É preciso analisar o perfil da instituição e qual a melhor estratégia, pois os dois perfis têm ônus e bônus. O que não pode faltar em nenhum dos casos é a ética, ou seja, o agir com responsabilidade, transparência e com o máximo cuidado em relação ao que será divulgado. “A conduta ética valoriza a regularização do mercado e aumenta as possibilidades de emprego para bons profissionais, servindo aos objetivos de uma sociedade que se pretenda verdadeiramente justa e solidária”. (Kopplin Ferrareto e Artur Ferrareto, 2009, p. 33)

1.4 A importância da nova assessoria de imprensa

Com o avanço da internet e redes sociais, surgiu a demanda por uma “nova” assessoria de imprensa que seja capaz de não só estabelecer um bom relacionamento com a mídia, mas também de produzir conteúdos em diversos formatos que atinjam o público alvo da instituição. A revolução causada pela tecnologia e a maior exigência por parte do público causaram desafios às realidades das organizações e também ao trabalho da comunicação como um todo.

O paradigma da empresa moderna, desenvolvido no contexto da revolução industrial, não serve mais os interesses de uma economia e de uma sociedade global e informacional. Nasce uma nova noção de empresa sustentada no imperativo de que o sucesso da adaptação aos contextos depende da capacidade de nos movermos de forma rápida, da flexibilidade e da capacidade de ajustamento. (Santos Ricardo, 2006, p.194)

A criação de novos formatos de comunicação por parte das assessorias de imprensa, tais como podcasts, vídeos institucionais, carrossel de cards nas redes sociais, entre outros, surgiu a partir da demanda de um novo público. É um público ativo, ainda mais exigente e instantâneo, ávido por informações on line e atualizações das notícias minuto a minuto.

São os utilizadores de Internet que escolhem qual é a informação que querem receber, que escolhem as fontes a partir das quais aceitam a informação, que interagem, discutindo e comentando os seus interesses e experiências, e que se assumem como distribuidores de informação. (Santos Ricardo, 2006, p.194)

Não são apenas as assessorias de imprensa que devem atender a essa nova demanda do público, os veículos de comunicação também precisam estar atentos ao cenário que se desenha a partir da evolução da tecnologia.

A modernização empresarial, a convergência tecnológica e a migração para o digital, as mudanças nos gostos e hábitos dos leitores, o aparecimento de novos suportes, o maior nível concorrencial do sector e os movimentos de fusão e concentração empresarial constituem-se como novas realidades que influenciam ou determinam o decurso da indústria dos media. (Faustino, 2009, p.185)

As redes sociais merecem uma atenção especial dentro do contexto da nova assessoria de imprensa. Elas representam uma grande oportunidade de comunicação com essas diferentes audiências que surgem em um mundo cada vez mais conectado. A rede social é importante para estabelecer um canal de comunicação tanto com o público quanto com a mídia. Não são raros os casos de reclamações de consumidores, de adiamento de crises a partir das próprias redes sociais, por essa razão, as assessorias de imprensa precisam ler esses cenários e estar atentas às ameaças e oportunidades que podem surgir a partir daí, sem desperdiçar, é claro, a chance de divulgar seus produtos, notícias,

valores e missão quando a situação assim o permitir. Como veremos mais detalhadamente nos capítulos a seguir, durante a crise energética no estado do Amapá, o MME se utilizou do Twitter para informar as ações para retomada de energia, bem como para indicar os próximos passos do ministro. Tanto a população quanto a mídia tinham acesso ao Twitter do MME e podiam se informar das ações, sem a necessidade de recorrer às vias tradicionais de informação.

O relacionamento com os veículos de comunicação deve conduzir a uma comunicação mais prática. O tempo está cada vez mais escasso e as redações cada vez mais enxutas e, por isso, quanto mais as informações forem distribuídas para os veículos de comunicação de forma “mastigada”, sobretudo, as de caráter técnico, mais vínculos de confiança serão estabelecidos com os jornalistas que correm contra o tempo para produzir muitas matérias durante o dia. É uma relação de “ganha-ganha”, em que tanto assessoria quanto imprensa se beneficiam em um mundo marcado pela instantaneidade e compartilhamento de informações. Durante a crise energética no estado do Amapá, as assessorias fizeram um esforço no sentido de traduzir as informações de caráter técnico para os jornalistas que, na sua maioria, estavam tendo o primeiro contato com o setor elétrico. Esse trabalho de “educar a imprensa” foi fundamental para entendimento e melhor percepção de todo o cenário caótico que se desenhava. É uma estratégia essencial em comunicação de crise, a fim de que as informações sejam niveladas e cheguem corretamente ao grande público. No próximo capítulo, vamos entender como se constitui uma crise e as ferramentas necessárias para gerenciá-la bem.

2. A complexidade das crises

2.1. Conceito e tipos de crise

A palavra crise remete a algo negativo, é sempre carregada de muito peso e tida como algo que deve ser evitado. Mas o fato é que as crises não escolhem nem hora e nem dia para chegar, elas podem atingir nações, economias e as organizações, sejam elas pequenas ou grandes. Uma crise pode destruir a reputação de uma instituição,

construída durante anos e a custo de muito esforço. Por essa razão, é tão importante entender como se processa uma crise e o que fazer para gerenciá-la. Mas, afinal, o que é uma crise? De acordo com Lampreia (2007), a crise remete sempre a algo crítico.

Derivada do grego Krisis, significava “decisão” na Grécia Antiga, e os dicionários em outras línguas remetem para “momento crítico” que obriga a definir um caminho a tomar, alteração repentina, difícil e perigosa, que exige soluções, perturbação que altera o curso ordinário das coisas e momento difícil na vida de uma pessoa. (Lampreia, 2007, p.17)

No âmbito das organizações, o autor define como um acontecimento que foge à rotina institucional. “Este acontecimento fora do comum pode assumir variados aspectos, desde o acidente industrial, ao envenenamento de um produto, ao envolvimento da administração num caso de corrupção, às acusações ou denúncias por parte das ONGs de poluição ou meio ambiente”. (Lampreia, 2007, p. 17)

Os primeiros estudos sobre crise surgiram na década de 1960. O autor Charles Hermann (1963) define crise por três dimensões:

a) como sendo uma situação que põe em risco valores fundamentais de uma empresa, b) uma situação que deixa a organização com pouco tempo para agir, c) também pode ser entendida como um momento de tensão, um período complicado e inesperado, que pode pôr em risco o futuro da organização. (Charles Hermann 1963, apud Matta, 2017, p.48)

O autor Roberto Shinyashiki (2007) et al. defende que a crise traz sempre um “fator surpresa” para a organização.

A crise é um evento que provoca riscos para a organização; é um evento com alguma gravidade, que pode ameaçar a sobrevivência da organização, e é um

evento que quase sempre surpreende a maioria dos membros da organização e demanda uma resposta rápida, devido à sua possibilidade de ampliar perdas.

No âmbito das organizações e empresas, o conceito de crise é relativamente novo e remonta ao final do século XX com o caso emblemático da Tylenol.

Em 1982, cápsulas do comprimido Tylenol foram envenenadas com cianeto e acabaram provocando a morte de sete pessoas nos Estados Unidos. Foi um caso de grande repercussão e gerido com êxito pelo CEO da empresa que demonstrou preocupação com o ocorrido e agiu com rapidez para resolver de imediato a situação, da qual a sua empresa não era culpada. (Lampreia, 2007, p.23)

Uma crise pode ter seus efeitos minimizados se for identificada com antecedência e se forem tomados os devidos cuidados para que elas não causem danos ainda maiores. Engana-se quem pensa que a crise é constituída por um processo único e linear, ela comporta fases que possuem peculiaridades de acordo com o tamanho, tipo e tempo de duração. O trabalho de gestão de crise envolve o antes, o durante e o depois, com intensidade e duração diferentes, a depender do tipo de crise que está se enfrentando.

Todo processo de gestão de crises deve envolver seis etapas: identificação dos riscos; avaliação dos riscos; preparar e planejar a crise; mobilizar as pessoas e responder a crise; recuperar a empresa após a crise e testar o plano de crises que foi previamente desenvolvido. (Pereira, 2006, págs 98 e 99)

Já Lampreia (2007) compara uma crise ao modelo biológico, sendo que uma gestão eficiente tende a reduzir seu tempo de duração.

Todas elas comportam cinco fases, tendo um nascimento, crescimento, maturidade, declínio e, finalmente, morte, à semelhança do que se passa

também com o ciclo de vida de um produto, em marketing. Uma correta gestão de crise ajudará a reduzir substancialmente o ciclo de vida desta, confinando-a a um intervalo de tempo muito menor entre o seu nascimento e a sua morte, limitando-se assim os seus efeitos desgastantes. (Lampreia, 2007, págs 41 e 42)

Mas uma crise não é de todo maléfica para a organização. É preciso reconhecer que existem sim ameaças, mas também oportunidades dentro de uma crise. “As fases iniciais são as mais valorizadas no sentido de serem indispensáveis para a obtenção de resultados satisfatórios, e o processo de aprendizagem é considerado fundamental para o desenvolvimento da organização”. (Roberto, et al., 2007, p.152). Abordados esses conceitos iniciais sobre crise, passemos agora a entender como se dão a gestão e o gerenciamento de crise.

2.2 Aspectos críticos na gestão de uma crise

Como vimos no tópico anterior, as crises podem encontrar muitas instituições desprevenidas e, nesses casos, o trabalho para contenção dos danos provocados pode ser ainda mais desgastante. Aquelas organizações com valores, missão e objetivos fortes tendem a administrar melhor as crises e conseqüentemente a aproveitar as oportunidades decorrentes de um evento inesperado. O “se antecipar aos fatos”, com revisão de processos e estruturação de planos de enfrentamento, também podem ser decisivos para um bom desfecho da crise. Nesse sentido, é de fundamental importância a presença de líderes sensíveis a esse tema e dispostos a conduzir a gestão de crise, que muitas vezes pode ser longa e danosa à instituição. Nesse contexto, duas palavras ganham destaque e andam juntas: gestão e gerenciamento. “O termo gestão tem origem do latim, *gestio*, que significa gerência, administração, execução e direção”. (Eliseu Diogenes 2007, Apud Brito, 2011, p.120). A gestão prevê todo um plano de enfrentamento.

Pode-se definir gestão de crise como um conjunto de ações realizadas pelos gestores com o objetivo de evitar, prevenir e solucionar as situações de risco de degeneração enfrentadas pelas empresas, de modo a recuperar suas condições normais de funcionamento, rentabilidade e competitividade. Poder-se-ia acrescentar a essa definição que boas práticas de gestão de crise deveriam constituir-se em processos de aprendizagem organizacional para evitar novas ocorrências, ou pelo menos, reduzir suas consequências deletérias. (Roberto, et al., 2007, p.155)

Antes de tudo, é necessário estudar a crise, entender como ela acontece, pois não se gerencia bem aquilo que não se conhece. Por exemplo, como veremos posteriormente, durante a crise energética vivida no estado do Amapá em 2020, o gabinete de crise precisou entender primeiramente o que havia acontecido com o transformador da subestação que pegou fogo para depois montar um plano de retomada da energia, que incluía o reparo e aquisição de novos equipamentos. As autoridades do setor elétrico só conseguiram gerenciar a crise porque tinham conhecimento de que como funcionava o sistema elétrico no Amapá e porque entenderam como havia ocorrido o incidente na subestação. Sobre isso, Lampreia (2007) ressalta:

Para se poder fazer uma gestão de crise eficiente é necessário, em primeiro lugar, compreender como ela nasce, como se desenvolve, entender o grau de risco que ela representa para a empresa, a sua abrangência, as suas possíveis consequências e os atores que nela estão envolvidos. Em suma, é preciso entendê-la e saber catalogá-la, para depois poder implementar um “plano de combate” adequado. (Lampreia, 2007, p. 100)

Se a gestão vem antes com o planejamento das ações e definição de estratégias, o gerenciamento vem num segundo momento com a execução daquilo que foi cuidadosamente pensado pelo comitê gestor.

O gerenciamento engloba a realização dos procedimentos de contingência, a comunicação de crise (processo realizado com seus diferentes públicos envolvidos no negócio). O gerenciamento é um processo de ações práticas que visam conter uma crise que está acontecendo. Mesmo sem um plano previamente definido, as ações empreendidas durante tal processo são chamadas de gerenciamento, cujo resultado pode ser negativo ou positivo para a imagem da corporação. (Teixeira, 2011, págs. 121 e 122).

Autores afirmam que a constituição de um comitê de crise é um dos primeiros passos para gestão do processo. Forni (2013) aposta em três a cinco pessoas como “cérebro” do comitê, mas tudo dependerá do perfil da organização. O comitê deve contar com as lideranças máximas da instituição, além de setores estratégicos, como jurídico, comunicação, recursos humanos, etc. Lampreia (2007) ressalta que em uma organização de grandes dimensões o comitê de crise deve conter pelo menos:

- “Um chefe de equipe (team leader), geralmente a entidade máxima da hierarquia da empresa (presidente do Conselho de Administração, diretor-geral, administrador). O chefe da equipe assume muitas vezes a função de porta-voz;
- Um subchefe, para substituir o leader em caso de ausência ou indisponibilidade e que, regra geral, é encarregado do planejamento de coordenação do comitê;
- Um porta-voz, quando esta função não for assumida pelo Chefe da Equipe, costuma ser incumbida ao diretor de relações públicas ou ao responsável pela comunicação;

Tem por missão tratar de todos os assuntos externos:

- Um especialista em sistemas de informação e novas tecnologias;
- Um elemento encarregado dos assuntos internos (responsável pelos recursos humanos);
- Um diretor técnico;
- Um jurista;
- Um responsável pela segurança;
- Um assistente, cuja função será de apoio administrativo e de elemento de contato entre os membros do comitê;
- Eventualmente, alguns consultores externos, contratados no momento e conforme o contexto da crise” (Lampreia, 2007, p. 69)

Os eventos inesperados só assumem o status de crise quando fogem ao controle e saem das portas da organização para fora. Até então o evento é tratado no âmbito interno, junto ao corpo de funcionários. A partir do momento que esses eventos se tornam públicos e os stakeholders tomam conhecimento da crise ou pela mídia ou pelo mercado, o caso ganha outra dimensão e uma atuação junto a esses públicos de relacionamento se faz necessária. O mundo passou por diversas mudanças e temos hoje indivíduos que cobram muito mais as respostas por parte das organizações, principalmente quando essas questões envolvem os seus direitos ou o meio ambiente. Nesse sentido, diálogo e transparência das organizações para com os seus públicos de relacionamento são fundamentais. De acordo com Lampreia (2007), de um modo geral, devem ser considerados os seguintes stakeholders:

- “Os acionistas;
- O público interno (funcionários da empresa, das sucursais, colaboradores);
- As entidades oficiais (secretarias de estado, direções-gerais e entidade reguladora);

- Os grupos de pressão e parceiros sociais envolvidos (sindicatos, ecologistas, associações de defesa do consumidor, etc);
- A comunicação social;
- Os clientes e os fornecedores;
- A opinião pública” (Lampreia, 2007, p.76)

Credibilidade, reputação e imagem são ativos valiosos para qualquer organização que podem ser abaladas ou destruídas durante uma crise. Todas elas são trabalhadas no âmbito da Comunicação Organizacional realizada de forma integrada. Como vimos no capítulo anterior, a comunicação assume papel relevante nas organizações desde a década de 1990 e ela é uma das responsáveis por formar a imagem da instituição perante a sociedade e o mercado. Os ativos conquistados com muito trabalho pela organização ficam potencialmente vulneráveis quando a imprensa torna pública uma crise. Dada a sua capilaridade e relevância, é fundamental que a comunicação de qualquer instituição e, nomeadamente, a assessoria de imprensa participe do gerenciamento da crise. “A comunicação ajuda na prevenção, mas também é ferramenta essencial para que, quando acontece uma crise, ela não fuja completamente do controle, nem se amplie e ganhe dimensões maiores que os problemas iniciais”. (Indriunas, 2020, p.30). Manter uma boa relação com os jornalistas e trabalhar conteúdos junto a esse público são fundamentais na gestão da crise sob a ótica da comunicação. Esse é o assunto que abordaremos no próximo tópico.

2.3 Como uma crise é construída na mídia

Atualmente, com a velocidade da informação e rapidez no compartilhamento de notícias, as crises podem ser amplificadas. Isso acontece porque, com a maior divulgação das informações, aumenta o tempo de exposição da instituição na mídia e, porque, dependendo da narrativa construída, a imagem institucional pode vir a ser arranhada. Uma crise começa quando a imprensa lança os olhos sobre um fato negativo e repercute os seus desdobramentos a ponto de aumentar o seu impacto e alcance.

No mercado, admite-se como crise (do ponto de vista da comunicação) acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder

de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa. São acidentes, denúncias, violação de produto, assaltos, crimes envolvendo a empresa ou seus empregados, processo judicial, concordata de crise financeira, reclamação grave de cliente ou fatos semelhantes. (Forni, 2002, p.373)

O jornalismo está a serviço da sociedade e tem o papel de informar as pessoas sobre o que acontece ao seu redor, além de ser um fiscal dos poderes constituídos.

O jornalismo, na visão ocidental e democrática, existe para comunicar utilmente, analisar, explicar, contextualizar, educar, formar, etc., mas também existe para tornar transparentes os poderes, para vigiar e controlar os poderes de indivíduos, instituições ou organizações, mesmo que se tratem de poderes legítimos manifestados no sistema social. (Souza, 1999)

Sabemos que nem tudo vira notícia, a pauta do dia precisar atender os critérios de noticiabilidade. É a partir desses critérios que o jornalismo filtra o que mais tarde se tornará notícia e, na maioria das vezes, os fatos negativos, as famosas crises, ganham destaque devido a sua relevância e potencial poder de prejudicar a imagem da instituição.

As crises de imagem constituem um tipo bem particular de crise, diferente de todas as outras que podem atingir líderes ou organizações. Essas crises são potencialmente mais devastadoras porque podem destruir o maior patrimônio de um profissional ou instituição: sua credibilidade. Costumo dizer que pessoas e empresas não vendem serviços ou produtos. O que vendem todos os dias, no mundo inteiro, é confiança. E quando a confiança que os outros depositam em nós deixa de existir, há uma sentença de morte profissional ou empresarial. (Rosa, 2007, p.24)

Os jornalistas precisam ter cuidado ao publicar conteúdo referente a uma crise, pois é a imagem, um ativo valioso para qualquer instituição, que muitas vezes está sendo colocado em risco. Temos como o exemplo o caso da Escola Base no Brasil em 1994, quando proprietários e funcionários da instituição foram acusados pela imprensa de abuso sexual contra alguns alunos de quatro anos de idade. Em consequência disso, a escola precisou fechar as portas e os funcionários passaram a ter doenças como estresse e fobia, além de perder seus empregos. Depois verificou-se que não havia provas contra eles. Casos como esse acontecem com frequência e a ética e apuração jornalísticas devem ser sempre os pilares. Apesar dos maus exemplos, o jornalismo não pode deixar de investigar e apurar as crises, pois vivemos em uma democracia e é inimaginável conceber uma democracia sem liberdade de expressão. Os cidadãos só podem ter conhecimento de negligências, escândalos, corrupções, etc. porque foram informados pela imprensa livre de um sistema democrático.

Tal como a democracia sem um sistema livre é impensável, o jornalismo sem liberdade ou é farsa ou é tragédia. O que é um jornalismo num sistema totalitário, seja nas suas formas seculares, como, por exemplo, o fascismo, seja numa forma religiosa, como, por exemplo, o ex regime dos Taleban no Afeganistão, é fácil de definir: o jornalismo seria propaganda a serviço do poder instalado. (Traquina, 2005, p.23)

O aparato de comunicação como um todo é essencial dentro de uma sociedade democrática.

A indústria da comunicação é porventura uma das atividades mais vitais de uma economia. Os media desempenham uma função importante na sociedade, o seu contributo desde cedo foi considerado incontornável. Os recursos da informação e mais tarde do entretenimento revelaram-se um dos pilares que sustentam o

quotidiano da vida profissional e pessoal das sociedades. Com o virar do milénio o setor foi ajustando a sua atuação às novas realidades. (Faustino, 2010, p.65)

O teor da cobertura jornalística é um excelente termómetro para medir a temperatura da crise. Quanto maior o tempo de exposição e mais veículos de comunicação noticiando o fato, maiores as chances de uma crise cair no domínio da opinião pública e de a imagem da instituição ser abalada. “A verdadeira medida para avaliar a eficácia da comunicação e os seus efeitos sobre a imagem e a reputação empresarial permanece, sem dúvida alguma, como a verificação do modo como os meios de informação contam a história da crise”. (Lampreia, 2007, pág. 81)

Em um contexto de crise, muitos gestores podem vir a pensar que os jornalistas são sensacionalistas e querem apenas denegrir a imagem da instituição; no entanto, adotar uma postura arrogante e não responder à imprensa representam grandes erros. É importante que os gestores entendam os mecanismos do jornalismo e considerem a sua relevância.

Ora, se as notícias são socialmente relevantes, o jornalismo não o poderia deixar de o ser, pois, em certa medida, a atividade jornalística contribui, por exemplo, para a existência pública de grande parte das notícias, para a construção de significações sobre acontecimentos e ideias e para o agendamento de temas na lista de preocupações do público. (Sousa, 1999)

Quando a instituição não responde aos jornalistas há uma tendência em se construir narrativas diferentes dos fatos e a imagem que, já está abalada, pode piorar. Além disso, como vimos no capítulo anterior, há muito a sociedade não aceita mais a postura de “encolhimento” por parte das instituições, sendo assim, é preciso colher os bônus e os ônus de estar na mídia. É importante divulgar notícias, produtos e serviços e, assim, construir uma imagem forte, mas nem sempre será assim e as instituições precisam lidar com esses dois lados da mesma moeda. Para intermediar essa relação entre mídia e instituição, se faz necessária a presença de uma assessoria de imprensa. No próximo

tópico, abordaremos as ferramentas que podem ser utilizadas pela assessoria para atuar na comunicação de crise.

2.4 O trabalho da assessoria de imprensa durante uma crise

Dependendo da crise, as notícias mudam a cada minuto e os jornalistas precisam atualizar o seu público com a maior urgência possível. Diante disso, precisam de informações claras por parte das organizações.

Na fase inicial, os jornais, rádios e as televisões limitam-se às ditas notícias flash.

Geralmente são notícias incompletas, com tons taxativamente na condicional:

“diz-que”, “as vítimas pareciam”, “fontes próximas declararam que”. Nessa fase,

é fundamental que a instituição já transmita a sua posição. (Lampreia, 2007, págs 82 e 83).

Como veremos posteriormente, foi o que aconteceu durante crise energética no estado do Amapá, em 2020: o ONS informou de início que estava apurando o caso e mais tarde soltou uma nota com a informação de que a subestação havia pegado fogo e os transformadores haviam sido danificados, ou seja, já houve um posicionamento do setor logo no início da crise.

São poucas as horas concedidas ao jornalista para averiguar. Entre minutos e horas, a primeira história é confeccionada. A palavra desastre é preferida à palavra acidente e as hipóteses mais ousadas têm prioridade sobre as declarações técnicas. Nas primeiras 48 horas, a história adquire mais detalhes. Os jornalistas acumulam informações e dão ampla cobertura aos fatos, aprofundando, no tempo de que dispõem, a dinâmica dos eventos. (Lampreia, 2007, pág 83)

Além de contar a sua versão dos fatos, outra medida que deve ser tomada de imediato, segundo o autor, é designar um porta-voz para responder com segurança os questionamentos da imprensa.

Muitos porta-vozes têm o perfil mais agressivo e isso pode induzir o jornalista a acreditar na irresponsabilidade e incompetência da instituição, outros já são mais tímidos e estão visivelmente comovidos, o que pode inibir o entrevistador e colocar em dúvida a boa-fé da instituição. É por isso importante conhecer bem os timings e os métodos de trabalho dos jornalistas e estar antecipadamente preparado com temas e porta-vozes adequados, de modo a conseguir passar corretamente a mensagem. (Lampreia, 2007, p.87-89)

Os jornalistas cumprem horários e, com o enxugamento das redações, eles precisam fazer várias matérias por dia. É uma corrida contra o tempo e muitas vezes o timing da instituição não é o mesmo timing da imprensa, por essa razão, é necessário haver uma relação de parceria e colaboração com o profissional da imprensa. Lampreia (2007) lista algumas recomendações:

- “Antecipar as perguntas, preparando comunicados que contenham realmente as respostas à crise;
- Respeitar os timings dos diversos meios de comunicação;
- Ancorar-se no papel de fonte autorizada, fornecendo continuamente informações aos jornalistas;
- Selecionar e diversificar os instrumentos de comunicação (conferências de imprensa, comunicados, página da Internet, participação em programas de rádio/televisão, etc);
- Preparar os porta-vozes da empresa antecipadamente, através dos cursos de media training, para saberem gerir adequadamente as entrevistas quando uma crise deflagrar” (Lampreia, 2007, p.89)

Há outras ferramentas que podem ser utilizadas pela assessoria de imprensa para gerir a crise. Os conceitos a seguir fazem parte das recomendações trazidas pelos autores Kopplin Ferraretto e Artur Ferraretto (2009):

- **“Relise:** Material de divulgação produzido pela assessoria de imprensa e destinado aos veículos de comunicação. Deve ser escrito em linguagem jornalística e segundo critérios essencialmente da área, embora não tenha a pretensão de ser aproveitado na íntegra como texto final. De modo geral, a função básica do relise é levar às redações notícias que possam servir como material de apoio ou sugestão de pauta, propiciando solicitações de entrevistas ou de informações complementares.
- **Organização de entrevistas coletivas:** Constitui-se em recurso significativo para o assessor de imprensa, porque possibilita a divulgação de fatos e/ou opiniões relacionados ao seu cliente de forma dinâmica e com resultados abrangentes. Quanto à sua organização, podem ser classificadas em espontâneas (que ocorrem sem a intervenção direta do assessor de imprensa) e provocadas (organizadas pelo assessor, dependendo das necessidades do cliente e seguindo critérios jornalísticos). O profissional de AI deve saber identificar a necessidade e a oportunidade para a convocação de coletivas. Por um lado, precisa conhecer amplamente a instituição para a qual trabalha e, por outro, dominar os critérios que tornam um fato notícia – atualidade, universalidade, proximidade e proeminência.
- **Mailing list e processo de distribuição:** a mailing list é uma relação, a mais completa e abrangente possível, dos veículos de comunicação que interessam a uma assessoria e aos seus clientes. Os dados contidos no mailing list orientam o trabalho diário do jornalista de AI, possibilitando-lhe saber exatamente a quem – dentro de um jornal, emissora de rádio ou televisão ou portal na internet – deve mandar cada tipo de relise e demais produtos.
- **Press kit:** é utilizado principalmente nas entrevistas coletivas ou em eventos, quando os jornalistas de veículos de comunicação precisam receber um maior volume de dados para aumentar seu conhecimento sobre o tema. As

informações contidas nesse material, portanto, auxiliarão pauteiros, chefes de reportagem e repórteres a organizar a forma de cobertura, as questões a serem feitas aos entrevistados e outros detalhes, bem como contribuirão para que redatores e editores deem um tratamento mais apurado ao texto que será divulgado;

- **House organ ou “órgão da casa”:** veículo impresso ou eletrônico, periódico, de comunicação institucional, dirigido ao público interno (funcionários e seus familiares) e/ou a determinados segmentos do público externo (vendedores, acionistas, clientes, fornecedores, autoridades, imprensa, etc).” (Kopplin Ferraretto e Artur Ferraretto, 2009, págs 70 a 131)

É de fundamental importância a presença de profissionais formados na área de comunicação dentro de uma assessoria de imprensa, pois o profissionalismo em momentos de crise é um diferencial na hora de manter ou recuperar a imagem da instituição. Há organizações que delegam essa função a pessoas não especializadas e o desenrolar da comunicação de crise se dá de forma desastrosa. A comunicação também precisa ser chamada desde o início e não somente quando o caso já está mais grave e estampado nas primeiras páginas dos jornais. Por exemplo, como veremos posteriormente, as áreas de comunicação dos entes do setor envolvidos no apagão foram chamadas desde o início da crise do Amapá para participar do Comitê de Crise junto com o corpo técnico. Dito isso, passemos agora a abordar a composição do Setor Elétrico Brasileiro e a importância da regulação do setor. Após isso, passaremos a entender o contexto em que se deu a crise energética no estado do Amapá em 2020, objeto de estudo deste trabalho.

3. Regulação e o Setor Elétrico Brasileiro

3.1. A importância da Regulação

O setor elétrico tem papel estratégico, pois a energia é insumo básico de processos industriais, do comércio e do dia-a-dia das pessoas. É um setor com investimentos vultosos e que, portanto, requer regras claras, estáveis e definidas. Os investidores só se sentem seguros em aportar recursos em projetos de longo prazo se as regras do jogo forem conhecidas e se houver um retorno adequado ao risco do negócio. Diante disso, se fazem necessários uma regulação estruturada e um Estado que possua leis claras. Vários autores já abordaram a importância da regulação. Para Cave e Baldwin (2013), a regulação facilita a organização do mercado.

A influência da regulação também pode ser facilitadora, por exemplo, quando as ondas de rádio são reguladas de modo a permitir que as operações de transmissão sejam conduzidas de forma ordenada, em vez de serem deixadas ao caos potencial de um mercado descontrolado. (Cave e Baldwin, 2013, p. 3)

Mas, Cave e Baldwin questionam: Por que regular? O interesse público é tido como um dos grandes motivos.

Os governos podem regular por vários motivos, por exemplo, podem ser influenciados pelos economicamente poderosos e podem agir no interesse da indústria regulada. Para começar, porém, devemos considerar as justificativas técnicas de regulação que podem ser dadas por um governo que se supõe estar agindo em prol do interesse público. (Cave e Baldwin, 2013, p. 8)

Outro motivo para a existência da regulação é a falha de mercado, que é a situação econômica onde um mercado não consegue produzir uma alocação natural que seja eficiente. Ou seja, as transações do mercado acabam gerando mais efeitos negativos para todos do que benefícios. “Muitos dos fundamentos da regulação podem ser

descritos como casos de falha de mercado. Regular nesses casos é justificado porque o mercado descontrolado, por algum motivo, deixará de produzir comportamento ou resultados de acordo com o interesse público”. (Cave e Baldwin, 2013, págs 8 e 9). A presença de falhas de mercado justifica alguma ação por parte do governo. “Essa intervenção pode ser na produção estatal direta de bens e serviços ou na regulação e supervisão de um sistema de provisão privada”. (Stiglitz, 2000, apud Pacheco, 2021, p.3).

Dentre as falhas de mercado temos o monopólio natural, uma forma de organização de mercado na qual os custos fixos são bastante elevados e os custos variáveis e marginais são reduzidos, sendo necessário, portanto, forte regulação por parte do governo. “A falha de mercado mais comumente associada à intervenção governamental é a existência de monopólio natural”. Nicholson e Snyder (2007, apud Pacheco, 2021, p.3).

A causa fundamental para a existência de monopólios está nas barreiras à entrada no mercado, que acabam por impossibilitar a competição. O monopólio é observado dentro do setor elétrico e, por isso, a necessidade de regulação.

A tarefa de muitos governos e reguladores (pelo menos aqueles comprometidos com a regulação minimalista) é identificar as partes de um processo que são naturalmente monopolistas para que possam ser reguladas enquanto outros aspectos são deixados à influência das forças competitivas. (Calvin e Baldwin, 2013, p.11)

Nem sempre a concorrência entre empresas é a melhor opção para o mercado. Diante disso, devido às características específicas de um setor, só é viável economicamente que uma ou poucas empresas ofereçam produtos e serviços. É o caso, por exemplo, dos serviços básicos, como abastecimento, saneamento básico, energia elétrica, telefonia, entre outros.

Um monopólio natural ocorre quando as economias de escala disponíveis no processo de produção são tão grandes que o mercado relevante pode ser

atendido ao menor custo por uma única empresa. É, portanto, menos custoso para a sociedade ter a produção realizada por uma empresa do que por muitas. Assim, em vez de ter três empresas ferroviárias ou de eletricidade instalando redes separadas de trilhos ou cabos onde uma faria, pode ser mais eficiente dar a uma empresa um monopólio sujeito à regulamentação de questões como preços e acesso à rede. (Calvin e Balvin, 2013, págs 10 e 11)

Outra falha de mercado que leva à necessidade de regulação são as externalidades. De acordo com Decker Christopher (2015), as externalidades assumem muitas formas e existem tanto externalidades positivas como negativas.

As positivas dizem respeito aos benefícios associados, por exemplo, ao fornecimento de água potável limpa e saneamento adequado. Já as negativas estão associadas às indústrias de utilidade pública, especialmente as indústrias de eletricidade e de águas residuais, pois poluem e provocam danos ao meio ambiente. Em cada um desses casos, a regulação pode se basear na necessidade de garantir que os benefícios sociais mais amplos de transações em determinados serviços sejam realizados. (Decker Christopher, 2015, p. 51).

Decker (2015) esclarece ainda que “a presença de externalidades como justificativa para regulamentação das indústrias não é novidade e que é, inclusive, bem comum no caso de setores relacionados ao meio ambiente, tais como energia e água”. (Decker Christopher, 2015, p. 51). A partir das ideias apresentadas por Decker, é possível concluir que as externalidades mais comuns e intuitivas presentes no setor elétrico brasileiro estão relacionadas aos impactos ambientais e uso de recursos naturais, sobretudo aos impactos negativos no meio ambiente a partir da geração elétrica (por emissões de CO₂, uso da terra e água, etc).

Dentro das falhas de mercado temos ainda a informação assimétrica, situação em que uma das partes possui mais informações acerca de um produto ou serviço do que a outra parte. A assimetria de informação acontece porque há limitações por parte do ente governamental no sentido de verificar se todas as decisões tomadas pelo regulado estão de acordo com as normas.

Essa limitação leva à possibilidade de existirem vários níveis de regulação quanto à intervenção econômica, dependendo do conjunto de normas e padrões e do esforço que o Estado pretende ou consegue empreender na verificação e controle das firmas reguladas. Também influenciam, na penetração e na profundidade da regulação econômica, as características do mercado, das regras e do funcionamento dos agentes. (Kessler, 2006, p. 23)

As informações disponíveis, tanto para o regulador quanto para o regulado, determinam o cenário regulatório e, na maioria das vezes, o regulado possui melhores informações setoriais do que o regulador.

Esta assimetria de informações ocorre devido a diferenças nas estruturas de informação de cada participante, como por exemplo, o tamanho das equipes, treinamento técnico, a proximidade com os consumidores e com os processos de produção. O problema é que muitas vezes o regulador não consegue observar diretamente como o regulado está buscando aproveitar as oportunidades disponíveis para redução de custos, por exemplo. Da mesma forma, é limitada a capacidade do regulador em determinar se o regulado está cumprindo corretamente o que determina a política regulatória quanto ao emprego das possibilidades tecnológicas disponíveis. Nesse contexto, são criados mecanismos

para monitorar os regulados de forma eficaz por meio da criação de indicadores de desempenho e qualidade do serviço. (Kessler, 2006, págs 39 e 40)

Os bens públicos também estão incluídos dentro das falhas de mercado e são todos aqueles que pertencem ao Estado ou que de alguma forma são por ele produzidos ou fornecidos.

São assim bens públicos, todos os bens: (i) cuja utilização é indivisível, na medida em que o seu gozo não diminui com a intensidade subjetiva do seu uso; (ii) cuja utilização por parte de terceiros não pode ser excluída pelo produtor; e (iii) cujo consumo não pode ser rejeitado pelo consumidor. (Alves, 2014, p.43)

Os bens públicos são diferentes dos bens privados, pois nos bens públicos os cidadãos não pagam pelo serviço ou produto e podem utilizá-lo à vontade, como, por exemplo, iluminação pública, justiça, policiamento e segurança nacional. Como não há pagamento pelo serviço, não há interesse do mercado em investir, daí a necessidade da ação do governo e regulação.

O que está em causa nos bens públicos não é a dificuldade de não se excluir o seu consumo pelos cidadãos, situação de resto impossível, mas obter o pagamento do custo da disponibilização desse mesmo bem. Caso seja praticável o pagamento do custo de disponibilização haverá incentivo à sua produção através do mercado; caso tal não seja possível, o produtor suportará os custos e os cidadãos beneficiarão desse bem. (Alves, 2014, pág. 51)

Após um panorama geral sobre conceitos relacionados à regulação, passaremos a analisar no próximo tópico como se deu a regulação do Setor Elétrico Brasileiro (SEB), fato que teve início na década de 1990, quando se passou a repensar o papel do Estado e a torná-lo mais enxuto por meio das privatizações e consequente necessidade de regulação estatal.

3.2 O papel da Regulação dentro do contexto do setor elétrico

De acordo com a Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE), alguns pesquisadores dividem o desenvolvimento do setor elétrico brasileiro em cinco períodos:¹ O primeiro deles se inicia na proclamação da República, em 1889, e termina no início da década de 1930. Neste período, a economia brasileira caracterizava-se pela produção de produtos primários para a exportação, tendo como principal fonte energética o carvão vegetal. Com o desenvolvimento da indústria do café, iniciou-se um processo de urbanização que resultou no aumento do consumo de energia elétrica para a iluminação pública, mas de forma ainda incipiente.

Ainda segundo a ABRADEE, o segundo período ²estendeu-se de 1930 a 1945 e foi caracterizado pelo enfraquecimento do modelo agrário/exportador e pela aceleração do processo de industrialização. O Estado promoveu uma maior regulação do setor, por exemplo, promulgando o Código de Águas (em 1934), que transmitiu à União a propriedade das quedas d'água e a exclusividade de outorga das concessões para aproveitamento hidráulico. Neste mesmo período, introduziu-se também um sistema tarifário sob o regime de “custo do serviço”.

O terceiro período³ iniciou-se no pós-guerra e se estendeu até o final da década de 1970, sendo caracterizado pela forte e direta presença do Estado no setor elétrico, principalmente por meio da criação de empresas estatais em todos os segmentos da indústria. Para se ter uma ideia do nível de investimentos realizados nesta época, a potência instalada no país passou de 1.300 MW para 30.000 MW em pouco mais de 20 anos.

De acordo com dados da ABRADEE, o quarto período⁴ iniciou-se na década de 1980 e foi marcado pela crise da dívida externa brasileira, que resultou em altos cortes de gastos

¹ Disponível em: <https://www.abradee.org.br/setor-eletrico/visao-geral-do-setor/>

² Disponível em: <https://www.abradee.org.br/setor-eletrico/visao-geral-do-setor/>

³ Disponível em: <https://www.abradee.org.br/setor-eletrico/visao-geral-do-setor/>

⁴ Disponível em: <https://www.abradee.org.br/setor-eletrico/visao-geral-do-setor/>

e investimentos pelo governo. As tarifas de energia, que eram iguais para todo o país, foram mantidas artificialmente baixas como medida de contenção da inflação, não garantindo às empresas do setor uma remuneração suficiente para o seu equilíbrio econômico. Também vigorava a equalização tarifária entre todos os estados brasileiros, provocando subsídios cruzados entre empresas eficientes e ineficientes. Tal situação adversa criou condições para a proposição de um novo paradigma para o setor elétrico, assim como ocorreu também para outros setores de infraestrutura no país, como o de telecomunicações.

Nesse contexto, iniciou-se o quinto período⁵ do desenvolvimento da indústria de eletricidade no Brasil, que perdura até os dias atuais. Em meados da década de 1990, começaram reformulações que culminaram no atual modelo do setor. De acordo com Kessler (2006), essa proposta alternativa para o funcionamento e a organização do setor elétrico brasileiro deveria contemplar algumas condições pré-estabelecidas:

- (i) garantir a retomada dos investimentos necessários à infraestrutura do setor (geração, transmissão e distribuição), permitindo o crescimento econômico do país; (ii) criar as condições para a atração do capital privado; (iii) introduzir a competição e a busca pela eficiência operacional e administrativa nas empresas; e (iv) criar a estrutura institucional que seria a responsável pelo controle operacional do sistema e da gestão das empresas concessionárias (agência reguladora). (Kessler, 2006, págs 83 e 84)

Na década de 1990, foi preciso repensar o papel do Estado, a fim de torná-lo mais enxuto e capaz de prestar bons serviços para a população. E, para tanto, era imprescindível uma redução significativa do número de empresas estatais – estavam estabelecidas, assim,

⁵ Disponível em: <https://www.abradee.org.br/setor-eletrico/visao-geral-do-setor/>

as coordenadas do processo de desestatização de economia (Plano Nacional de Desestatização – Lei nº 8.031/90). O Estado deixa de executar determinadas atividades, repassando-as a empresas privadas.

Na metade do século passado a necessidade de expansão da oferta e da infraestrutura para atender ao crescimento da economia resultou na estatização da maioria das empresas e na estruturação de um conjunto de instituições ligadas ao governo para coordenar e planejar de forma centralizada o crescimento e a expansão do setor. Por fim, em 1995, tem início a reforma regulatória do setor, com a intenção de introduzir a competição e trazer o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços, sendo as grandes empresas estatais transferidas para a iniciativa privada através de um amplo programa de privatizações que se estendeu até o final dos anos 1990. (Kessler, 2006, p.80)

Todavia, por se tratarem de setores estratégicos ao desenvolvimento do país, o Poder Público não podia simplesmente privatizar o serviço e deixá-lo por conta do mercado, eximindo-se a partir de então de responsabilidades. Dessa forma, na mesma medida em que diminuiu a sua atuação direta na economia, o Estado reservou-se o direito de exercer o controle sobre os serviços públicos concedidos a empresas privadas. E, para fiscalizar esses mercados e exigir eficiência da iniciativa privada na prestação do serviço público, o Estado passa a atuar na condição de regulador, conforme previsão constitucional: Art. 174: “Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado”.

Em substituição ao Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE), a Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, criou a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), cujo regulamento foi definido no Decreto nº 2.335, de 6 de outubro de 1997.

O decreto estabeleceu as diretrizes da Agência, suas atribuições e estrutura básica, incorporando aos seus dispositivos o princípio da descentralização, que permite ao Órgão Regulador estender sua ação aos mais diversos pontos do País. A ANEEL foi concebida com a missão⁶ de "proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade".

A atuação da ANEEL é sempre desafiadora, pois busca manter o equilíbrio entre governo, mercado e sociedade. Diante da dimensão continental do país e do desafio de coordenar todo o sistema, a ANEEL descentralizou⁷ atividades a Agências Estaduais mediante convênio. Devido ao conhecimento mais próximo da realidade de cada estado, a ANEEL delega às Agências Estaduais as atividades relativas à fiscalização econômica e financeira das concessionárias e dos serviços e instalações de energia elétrica, o tratamento das solicitações e reclamações de consumidores (ouvidoria e mediação) e, complementarmente, o apoio aos processos regulatórios e de outorgas, quando autorizado pelo Poder Concedente.

As principais funções da ANEEL são a regulação e a fiscalização. Essa fiscalização é sempre mais no sentido de ser orientativa e preventiva do que punitiva. É fundamental que a Agência exerça a fiscalização adequada, que faça um trabalho preventivo e reavalie os processos, a fim de que não aconteçam episódios como o da crise energética no estado do Amapá, como veremos na sequência. No caso de ocorrência desses episódios, a ANEEL deve apurar responsabilidades e aplicar as penalidades necessárias, como fez por ocasião da crise no Amapá.

⁶ Disponível em: <https://www.gov.br/aneel/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/missao-visao-valores>

⁷ Disponível em: <https://www.gov.br/aneel/pt-br/aceso-a-informacao/convenios-e-transferencias/descentralizacao-de-atividades>

Um órgão regulador forte é sempre pautado na estabilidade dos seus dirigentes e num corpo de servidores públicos independentes que possam exercer as suas funções em prol do interesse público. Tais características são evidenciadas na ANEEL.

As agências foram instituídas sob a forma de autarquias de regime especial, o qual é caracterizado por: atribuição de competências de regulação e fiscalização de atividades econômicas em sentido amplo; direção colegiada; qualificação técnica dos dirigentes; ausência de subordinação hierárquica; e mandatos fixos e descoincidentes, vedada a livre demissão pelo chefe do Poder Executivo. (Dalledonne, 2007, p.71)

De acordo com Dalledonne (2007), cada agência vincula-se a um Ministério:

Esta vinculação referida na lei significa a sujeição da atuação das entidades reguladoras a um controle finalístico, exercido através da chamada supervisão ministerial. A supervisão ministerial tem origem no Decreto-lei 200/67, art. 19 e seguintes, e destina-se a adequar as atividades das entidades integrantes da administração indireta aos fins para os quais foram criadas. (Dalledonne, 2007, p.34)

As principais atribuições⁸ da ANEEL são:

- Regular a geração (produção), transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica;

⁸ Disponível em: <https://www.gov.br/aneel/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/a-aneel>

- Fiscalizar, diretamente ou mediante convênios com órgãos estaduais, as concessões, as permissões e os serviços de energia elétrica;
- Implementar as políticas e diretrizes do governo federal relativas à exploração da energia elétrica e ao aproveitamento dos potenciais hidráulicos;
- Estabelecer tarifas;
- Dirimir as divergências, na esfera administrativa, entre os agentes e entre esses agentes e os consumidores, e
- Promover as atividades de outorgas de concessão, permissão e autorização de empreendimentos e serviços de energia elétrica, por delegação do Governo Federal.

Após uma visão geral sobre a importância da regulação dentro do SEB, passemos a entender a composição do setor, tópico importante para o entendimento da crise energética no Amapá, objeto de estudo deste trabalho.

3.3 Composição do Setor Elétrico Brasileiro

De acordo com a ABRADEE⁹, o setor elétrico passou por reformas institucionais ocorridas entre 1995 e 2004. Essas reformas culminaram na atual estrutura de funcionamento do setor, concebida sob um ideal de equilíbrio institucional entre agentes de governo, agentes públicos e privados.

Segundo a ABRADEE¹⁰, em linhas gerais, o setor elétrico é formado pelos seguintes entes: Conselho Nacional de Política Energética (CNPE), Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico (CMSE), Ministério de Minas e Energia (MME), Empresa de Pesquisa Energética (EPE), Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE). Além

⁹ Disponível em: <https://www.abradee.org.br/setor-eletrico/visao-geral-do-setor/>

¹⁰ Disponível em: <https://www.abradee.org.br/setor-eletrico/visao-geral-do-setor/>

disso, existem os agentes de transmissão, de distribuição, de comercialização e de geração. Na sequência, veremos o papel de cada agente público e de governo.

- a) Conselho Nacional de Política Energética (CNPE)¹¹: Órgão de assessoramento do presidente da República para formulação de políticas nacionais e diretrizes de energia, que visa, dentre outros, o aproveitamento racional dos recursos energéticos do país, a revisão periódica da matriz energética e o estabelecimento de diretrizes para programas específicos. É órgão interministerial presidido pelo ministro de Minas e Energia (MME).
- b) Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico (CMSE)¹²: Órgão colegiado constituído no âmbito do Poder Executivo, sob a coordenação direta do Ministério de Minas e Energia, responsável pelo acompanhamento e avaliação permanentes da continuidade e da segurança de suprimento eletroenergético em todo território nacional.
- c) Ministério de Minas e Energia (MME)¹³: O Ministério de Minas e Energia (MME) foi criado em 1960 pela Lei nº 3.782 como a pasta auxiliar do governo para assuntos relacionados à exploração de recursos minerais e energéticos. Atualmente, ele é regido pela Lei nº 10.683/2003 e pelo Decreto nº 9.675/2019, que lhe atribuem suas matérias e competências. Segundo a Lei nº 10.683, as matérias relacionadas ao Ministério são:
 - Geologia, recursos minerais e energéticos;
 - Aproveitamento da energia hidráulica;
 - Mineração e metalurgia;
 - Petróleo, combustível e energia elétrica, inclusive nuclear.

¹¹ Disponível em: <https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/conselhos-e-comites/cnpe>

¹² Disponível em: <http://antigo.mme.gov.br/web/guest/conselhos-e-comites/cmse>

¹³ Disponível em: <https://dados.gov.br/organization/about/ministerio-de-minas-e-energia-mme>

Na área dos recursos energéticos, estão incluídas, de forma geral, todas as formas de aproveitamento de energia, circunscrevendo os combustíveis (como petróleo, gás natural e biocombustíveis) e a exploração de recursos para a produção de energia elétrica, seja através da água (hidráulica), do vento (eólica), da fissão nuclear ou de qualquer outra fonte cujo fim seja a produção de energia elétrica.

Dentro do seu papel como ministério, isto é, auxiliar da Presidência da República, cabe ao órgão assistir o presidente nos assuntos relacionados aos setores de minas e energia. Isto inclui a elaboração de políticas públicas nacionais e programas, propostas de diretrizes tarifárias (ajustamento dos preços de combustíveis e energia elétrica, por exemplo) e assessoramento em negociações do setor. A principal competência do órgão é elaborar políticas nacionais para as suas áreas de atuação. Políticas nacionais são documentos que determinam as diretrizes para o desenvolvimento em uma matéria.

- d) Empresa de Pesquisa Energética (EPE)¹⁴: A Empresa de Pesquisa Energética – EPE tem por finalidade prestar serviços ao Ministério de Minas e Energia (MME) na área de estudos e pesquisas destinadas a subsidiar o planejamento do setor energético, cobrindo energia elétrica, petróleo e gás natural e seus derivados e biocombustíveis. É uma empresa pública federal, dependente do Orçamento Geral da União. A empresa foi criada por meio de medida provisória convertida em lei pelo Congresso Nacional - Lei 10.847, de 15 de Março de 2004, e a efetivação se deu em um decreto de agosto de 2004.

A EPE foi criada com o objetivo de resgatar a responsabilidade constitucional do Estado nacional em assegurar as bases para o desenvolvimento sustentável da infraestrutura energética do país. A partir de sua criação, a atuação da EPE consolidou-se como parte fundamental de um ciclo de atividades que se inicia com as definições de políticas e diretrizes no âmbito do Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) e do MME. A

¹⁴ Disponível em: <https://www.epe.gov.br/pt/a-epe/quem-somos>

partir dessas definições, materializam-se os estudos e as pesquisas que irão efetivamente orientar o desenvolvimento do setor energético brasileiro.

- e) Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS)¹⁵: é o órgão responsável pela coordenação e controle da operação das instalações de geração e transmissão de energia elétrica no Sistema Interligado Nacional (SIN) e pelo planejamento da operação dos sistemas isolados do país, sob a fiscalização e regulação da Aneel. Instituído como uma pessoa jurídica de direito privado, sob a forma de associação civil sem fins lucrativos, o ONS foi criado em 26 de agosto de 1998, pela Lei nº 9.648, com as alterações introduzidas pela Lei nº 10.848/2004 e regulamentado pelo Decreto nº 5.081/2004. O ONS é composto por membros associados e membros participantes, que são as empresas de geração, transmissão, distribuição, consumidores livres, importadores e exportadores de energia. Também participam o MME e representantes dos Conselhos de Consumidores.
- f) Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)¹⁶: Autarquia em regime especial vinculada ao Ministério de Minas e Energia, foi criada para regular o setor elétrico brasileiro, por meio da Lei nº 9.427/1996 e do Decreto nº 2.335/1997. A ANEEL iniciou suas atividades em dezembro de 1997.
- g) Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE)¹⁷: É uma sociedade civil de direito privado sem fins lucrativos, mantida pelo conjunto de agentes que atuam no mercado de compra e venda de energia elétrica. Os mantenedores da CCEE são as empresas geradoras, distribuidoras, comercializadoras, importadoras e exportadoras de energia, além dos consumidores livres e consumidores especiais. É regulada pela ANEEL e integra a governança do Setor Elétrico Brasileiro, coordenado pelo MME. Participa ativamente do CMSE

¹⁵ Disponível em: <http://www.ons.org.br/paginas/sobre-o-ons/o-que-e-ons>

¹⁶ Disponível em: <https://dados.gov.br/organization/about/agencia-nacional-de-energia-eletrica>

¹⁷ Disponível em: <https://www.ccee.org.br/governanca>

e tem uma forte parceria com o ONS e a EPE. Integra geradores, distribuidores, comercializadores e consumidores. Está presente em cada etapa e garante as condições para que a energia elétrica seja negociada. A CCEE é a grande facilitadora do mercado energético.

Tendo entendido a importância da regulação, a regulação do SEB e a composição institucional do setor, passemos a contextualizar a crise energética no estado do Amapá e a entender em que circunstâncias ela ocorreu.

3.4 A contextualização da crise energética no estado do Amapá

A energia elétrica é fundamental para as economias modernas. Além de ser essencial para muitos processos de produção industrial, é uma mercadoria final importante para muitas empresas e consumidores residenciais. No SEB, as geradoras produzem a energia, as transmissoras a transportam até os centros consumidores e, em seguida, as distribuidoras levam o insumo até o consumidor final – comércio, pequenas indústrias, setor de serviços e a casa dos cidadãos. Há ainda as comercializadoras, empresas autorizadas a comprar e vender energia para os consumidores livres (geralmente quem precisa de maior quantidade de energia, como shoppings e indústrias). O SEB permite o intercâmbio da energia produzida em todas as regiões, exceto nos sistemas isolados, localizados principalmente na região Norte. O trânsito de eletricidade é possível graças ao Sistema Interligado Nacional (SIN), grande rede de transmissão com mais de 100 mil quilômetros de extensão. De acordo com informações do site da ANEEL¹⁸, no Brasil, a principal fonte de geração é a hidrelétrica (água corrente dos rios), que responde por 56,11% da capacidade instalada em operação no país, seguida das termelétricas, com 24,60%. (Dados verificados no site da ANEEL no dia 01/07/22).

O SEB é interligado, formado por uma sequência de procedimentos que podem ter reflexos em todo o setor. Quando acontece alguma crise, tanto empresas quanto entes do setor elétrico podem ser envolvidos no processo. Foi o que aconteceu no apagão

¹⁸ Disponível em: <https://www.gov.br/aneel/pt-br/centrais-de-conteudos/relatorios-e-indicadores/geracao>

ocorrido em novembro de 2020, quando um incêndio numa subestação de Macapá interrompeu a distribuição de energia no estado do Amapá. Na ocasião, 13 das 16 cidades daquele estado ficaram no escuro após forte chuva e explosão seguida de incêndio que comprometeu os três transformadores na mais importante subestação do estado, que fica na capital Macapá. A crise durou aproximadamente um mês e causou vários prejuízos à população. Ao longo de 22 dias, o cenário foi de caos, principalmente nos primeiros dias, quando o apagão era total e havia incerteza sobre o reestabelecimento.

Foi uma crise que teve reflexos em outros setores como, por exemplo, abastecimento de água, comunicação por redes móveis, perda de produtos e insumos, dentre outros. Inicialmente, a distribuidora local – Companhia de Eletricidade do Amapá (CEA) - por estar mais próxima e levar a energia até o consumidor final, precisou responder mais prontamente à imprensa. No entanto, passado o momento inicial do incidente, descobriu-se que o problema havia ocorrido em um dos transformadores da subestação de responsabilidade da Linhas de Macapá Transmissora de Energia (LMTE). Conforme o tempo foi passando, outros entes do setor foram envolvidos, pois cada um tem o seu papel dentro do processo. À ANEEL, por exemplo, coube o papel de apurar e punir os culpados. O MME, por sua vez, liderou o enfrentamento da crise e publicou no Diário Oficial da União (DOU) uma portaria que instituía um gabinete de crise para gerir a situação. A CEA ficou responsável pela organização do rodízio de energia e o ONS detalhou em documento técnico, o Relatório de Análise de Perturbação (RAP), toda a ocorrência bem como as providências que deveriam ser tomadas.

A crise em questão envolveu Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), Tribunal de Contas da União (TCU), Governo do Amapá (governador Waldez Góes/PDT), Justiça Federal, Delegacia de Crimes Contra o Consumidor (Deccon), Tribunal Regional Eleitoral do Amapá (TRE-AP) e Tribunal Superior Eleitoral (TSE). Em relação ao setor elétrico especificamente, foram envolvidos MME, ANEEL, ONS, LMTE e CEA. Foi uma crise de grandes proporções que extrapolou a esfera do setor elétrico e demandou providências de outros órgãos públicos.

O setor elétrico ficou em evidência durante quase um mês na mídia e as assessorias de imprensa dos entes do setor se uniram para responder a imprensa e, sobretudo, esclarecer uma população que sofria e necessitava de respostas. No próximo capítulo, teremos a pesquisa empírica, com análise de conteúdo dos dois maiores portais de notícias do Brasil, G1 e UOL, e das entrevistas realizadas com os gestores de comunicação da ANEEL, ONS, CEA e MME. A partir dessa análise, procura-se responder as questões dessa investigação: de que forma o setor elétrico gerencia a sua imagem em um contexto de crise; como que as empresas envolvidas e os entes do setor envolvidos no apagão do Amapá conseguiram se utilizar da estrutura de comunicação para gerir a crise; qual o papel das assessorias de imprensa do setor no gerenciamento da crise; de que forma a ANEEL, como órgão regulador, conseguiu cumprir o seu papel punitivo e tomar providências pós-crise.

4. Metodologia

4.1. Abordagem e método de pesquisa

Neste último capítulo, procura-se apresentar o estudo da crise vivenciada pelo SEB por ocasião do apagão de energia ocorrido no Amapá em 2020. O estudo de caso foi realizado por meio da análise de conteúdo das notícias veiculadas sobre o tema nos dois maiores portais de notícia do Brasil: G1 e Uol. A partir do conteúdo jornalístico, busca-se verificar as boas práticas de gestão de crise adotadas pelo setor elétrico. O estudo de caso é relevante, pois se trata de um caso raro, levando em conta sua duração, de 22 dias. Por mais que o estado não tenha ficado totalmente no escuro, já que a energia voltou parcialmente e em forma de rodízio, nunca a população de um estado brasileiro sofreu tanto tempo com as consequências advindas de um apagão. Além disso, se trata de um caso extremo, na medida em que houve um colapso do sistema elétrico no estado e, assim, várias crises surgiram a partir da crise energética, tais como problemas no abastecimento de água, problemas na comunicação por dados móveis e perda de mercadorias. Como o objetivo é estudar os temas Comunicação Organizacional, crise e

assessoria de imprensa dentro de um caso concreto, escolheu-se por analisar o caso do apagão vivenciado pela população do Amapá.

A abordagem a ser utilizada na pesquisa é a qualitativa e utilizaremos a técnica de análise de conteúdo para o tratamento e exploração do material coletado. Essa escolha justifica-se pelas características do material e dos pontos que essa pesquisa quer realizar nos textos, buscando identificar significados dentro da cobertura dada pela imprensa a partir da comunicação de crise do setor elétrico.

A abordagem qualitativa, segundo Bardin (2011), “recorre a indicadores não frequenciais suscetíveis de permitir inferências; por exemplo, a presença (ou a ausência) pode constituir um índice tanto (ou mais) frutífero que a frequência da aparição”. (Bardin, 2011, p.140). Como queremos buscar a essência do conteúdo jornalístico e perceber a presença ou ausência de pronunciamentos dos entes do setor elétrico nessas matérias, utilizaremos a pesquisa qualitativa. “Estudos com essa abordagem objetivam o aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno”. (Mussi, Ricardo et al, 2020, p.421).

Enquanto a pesquisa qualitativa busca entender a realidade social, a pesquisa quantitativa é focada na quantificação, que se dá tanto na forma de coleta de dados via questionário, por exemplo, quanto na análise dos resultados e sua apresentação posterior.

A pesquisa quantitativa pretende e permite a determinação de indicadores e tendências presentes na realidade, ou seja, dados representativos e objetivos, opondo-se à ciência aristotélica, com a desconfiança sistemática das evidências e experiência imediata. Seu eixo central é a materialização físico-numérica no momento da explicação, com uma desvalorização da subjetividade e da individualidade. (Mussi, Ricardo et al, 2020, p.418)

A técnica a ser utilizada, análise de conteúdo, visa descrever e organizar o conteúdo das mensagens. Segundo Bardin (2011), “a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça. A linguística é o estudo da língua, já a análise de conteúdo é uma busca de outras realidades através das mensagens”. (Bardin, 2011, p.45)

Diante da grande quantidade de material, tornou-se fundamental a realização de uma pré-análise. De acordo com Silva e Fossá (2013), “a primeira fase, a pré-análise, é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas”. (Silva e Fossá, 2013, p.3). Segundo o autor, essa fase compreende:

“a) Leitura flutuante: é o primeiro contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer os textos, entrevistas e demais fontes a serem analisadas;

b) Escolha dos documentos: consiste na definição do corpus de análise;

c) Formulação das hipóteses e objetivos: a partir da leitura inicial dos dados;

d) Elaboração de indicadores: a fim de interpretar o material coletado”. (Silva e Fossá, 2013, p. 3)

A escolha dos dados a serem analisados deve obedecer as seguintes regras:

“Exaustividade: refere-se à deferência de todos os componentes constitutivos do corpus. O ato de exaurir significa não deixar fora da pesquisa qualquer um de seus elementos, sejam quais forem as razões.

Representatividade: no caso da seleção de um número muito elevado de dados, pode efetuar-se uma amostra, deste que o material a isto se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial.

Homogeneidade: os documentos retidos devem ser homogêneos, obedecer a critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora dos critérios.

Pertinência: significa verificar se a fonte documental corresponde adequadamente ao objetivo suscitado pela análise, ou seja, esteja concernente com o que se propõem o estudo”. (Bardin, 1977, apud, Silva e Fossá, 2013)

4.2. Amostra

Para alcançar os objetivos, foram coletadas 38 matérias do portal G1 (Rede Globo) e 30 notícias do Portal Uol, sendo que 5 delas foram feitas em parceria com outros portais. Foi escolhido o período entre 03/11/20 e 24/11/20, que coincidem respectivamente com o início do apagão e a retomada total da energia no estado. Como a crise durou 22 dias e, a cada dia, e muitas vezes, a cada hora, havia um fato novo, chegou-se à conclusão que a internet, devido à sua instantaneidade, traduziria com mais fidelidade o que se pretende com a pesquisa, que é identificar as boas práticas de gestão de crise no contexto do Setor Elétrico Brasileiro a partir da cobertura do caso pela imprensa.

Segundo dados do próprio portal¹⁹, o veículo de comunicação G1 nasceu em 2006, quando a internet ainda era 2G e antes de o celular permitir fazer o que faz hoje, como mandar áudio, postar selfies, assistir a filmes e lives e comprar praticamente qualquer coisa em segundos.

Atualmente, o G1 tem 15 anos e é o principal portal de jornalismo do Brasil, com números superlativos²⁰: mais de 400 jornalistas em 52 redações em todos os estados informando, em tempo real, um público de 66 milhões de pessoas por mês, e mais de 30 milhões de seguidores nas redes sociais.

De acordo com dados do portal UOL²¹, há duas décadas o provedor de notícias oferece conteúdo, serviços e produtos da internet. Nove em cada dez internautas acessam o UOL todos os meses, sua homepage recebe mais de 114 milhões de visitantes únicos por mês.

¹⁹ Disponível em: <https://g1.globo.com/g1-15-anos/noticia/2021/09/18/g1-faz-15-anos.ghml>

²⁰ Disponível em: <https://g1.globo.com/g1-15-anos/noticia/2021/09/18/g1-faz-15-anos.ghml>

²¹ Disponível em: <https://sobreuol.noticias.uol.com.br/historia/>

O Portal UOL foi ao ar pela primeira vez no ano de 1996, com serviço de bate-papo, edição diária da Folha de S. Paulo, arquivos da Folha com cerca de 250 mil textos, reportagens do The New York Times (traduzidas para o português), Folha da Tarde e Notícias Populares, Classificados, Roteiros e Saúde e a revista IstoÉ.

A pesquisa divide-se em três partes: a primeira constitui-se da análise de conteúdo das notícias publicadas nos portais. Nela, procurou-se identificar as categorias de análise, as unidades de registro e as unidades de contexto do conteúdo jornalístico. A categorização se faz necessária para ajudar a organizar, separar, unir e classificar as unidades de texto e, assim, encontrar significados dentro da cobertura que correspondam à atuação do setor elétrico no contexto de crise. São as categorias que nos levarão a entender a linha editorial traçada por cada portal de notícias e a compreender as mensagens-chave que foram sendo transmitidas ao grande público no decorrer da crise. Ao final de cada notícia, foi feita uma análise que procura compreender o conteúdo publicado e avaliar a postura e mensagens-chave dos porta-vozes da crise.

Cada categoria corresponde a um conjunto de unidades de análise que se organiza a partir de algum aspecto de semelhança que as aproxima. As categorias são construtos linguísticos, não tendo por isso limites precisos. Daí a importância de sua descrição cuidadosa, sempre no sentido de mostrar aos leitores e outros interlocutores as opções e interpretações assumidas pelo pesquisador. (Bartelmebs, apud Galiazzi e Moraes, 2005, p.116)

No segundo momento, foi elaborada uma tabela com as principais palavras-chave encontradas no conteúdo dos dois portais, importante para entender a mensagem que cada portal quis reforçar com a cobertura. E, por fim, foi feita uma análise de conteúdo das entrevistas com os gestores de comunicação de quatro entes do setor elétrico (ANEEL, ONS, MME e CEA). A análise de conteúdo das entrevistas foi dividida em categorias elaboradas a partir das perguntas feitas aos entrevistados. A partir do excerto das entrevistas, é possível identificar desafios e oportunidades encontradas pelas

assessorias de imprensa durante a crise e, assim, responder as grandes questões deste trabalho. A entrevista é adotada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos.

Os profissionais que tratam de problemas humanos tais como psicólogos, sociólogos, pedagogos, assistentes sociais entre outros, valem-se dessa técnica, não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação. Ou seja, parte importante do desenvolvimento das ciências sociais nas últimas décadas se deu graças à utilização da entrevista. (Gil, 2008, Apud Batista, 2017)

A técnica utilizada neste trabalho foi a da entrevista estruturada, desenvolvida a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permaneceu a mesma para todos os entrevistados. Passemos agora para a pesquisa empírica.

5. Análise de conteúdo

5.1. Análise de conteúdo G1

Tabela 1 – Categoria de análise: Apagão – G1

Unidades de registro	Unidade de contexto	Síntese
Incêndio, subestação, desligamento automático, linhas de transmissão, transformadores, chuva, crise	O incêndio é o estopim da crise. A crise começa aqui: com um incêndio que atinge subestação de energia durante chuva na zona norte de Macapá e provoca um apagão em 13 dos 16 municípios do estado. Num primeiro momento, a companhia de	A partir das repercussões na mídia, especificamente no Portal G1, é possível observar que a crise no estado do Amapá foi gerenciada desde o início pelos entes do setor elétrico. No primeiro dia da crise, 03/11/20, havia ainda pouca informação

	distribuição de energia já aparece na imprensa dizendo que não há previsão para reestabelecimento da energia e o ONS confirma, por meio de nota, o incidente que causou o desligamento automático das linhas de transmissão Laranjal/Macapá C1 e C2 e das usinas hidrelétricas Coaracy Nunes e Ferreira Gomes.	sobre o que de fato tinha acontecido e a primeira nota oficial sobre a ocorrência é publicada no dia 04/11/20, no site do ONS. Essas informações são sobre um incêndio que atingiu a subestação de Macapá e comprometeu um transformador de propriedade da LMTE. Em razão disso, houve um desligamento automático das linhas de transmissão Laranjal/Macapá C1 e C2, bem como das usinas hidrelétricas Coaracy Nunes e Ferreira Gomes. Por essa razão, as matérias iniciais do portal G1 são sobre o incêndio na subestação e suas consequências.
--	---	--

Fontes: Portal G1 e Pesquisadora

Tabela 2 – Categoria de análise: Reestabelecimento da energia – G1

Unidades de registro	Unidade de contexto	Síntese
Recomposição parcial, agentes do setor, gabinete de crise, planos de retomada, geradores, transformadores	Um dia após o incidente é constituído um gabinete de crise formado pelo MME, ANEEL, ONS, LMTE, Eletronorte e CEA. O objetivo principal é o reestabelecimento total da energia. O ministro anuncia na imprensa planos para retomada de energia, de forma total em até 15 dias, e de forma parcial, em cerca de 70% do estado. Para retomar a energia, o governo anuncia um plano que consiste em 3 etapas: recuperação de um dos transformadores queimados, com purificação de óleo e que poderia reestabelecer cerca de 70% da energia do Amapá; mobilizar a logística para Macapá de dois transformadores, de quase	Um gabinete de crise é formado um dia após a ocorrência pelo Ministério de Minas e Energia, líder do processo. A portaria Nº 403 foi publicada no Diário Oficial da União no dia 04/11/2020 com a presença dos seguintes entes do setor elétrico: Secretaria de Energia Elétrica do Ministério de Minas e Energia; Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético do Ministério de Minas e Energia; ANEEL; ONS; LMTE; Eletronorte Centrais Elétricas e CEA. O governo federal, por meio do MME, percebeu logo no início a gravidade do caso e convocou diversos entes para compor o gabinete de crise. Tal medida representa mais uma

	100 toneladas cada, um do município de Laranjal do Jari, e outro de Boa Vista, capital de Roraima; e o transporte de quatro geradores de energia, originais do Amazonas, para suprir eventuais necessidades de atividades essenciais durante a recuperação da eletricidade no estado.	evidência do gerenciamento da crise por parte do setor elétrico. O foco, a partir da composição do gabinete de crise, é a retomada de energia e, por isso, o governo anuncia um plano que consiste em três frentes: recuperação de um dos transformadores queimados, com purificação de óleo; transporte para Macapá de dois transformadores, de quase 100 toneladas cada um; e transporte de quatro geradores de energia, originais do Amazonas, para suprir eventuais necessidades de atividades essenciais durante a recuperação da eletricidade no estado.
--	---	---

Fontes: Portal G1 e Pesquisadora

Tabela 3 – Categoria de análise: Apuração – G1

Unidades de registro	Unidade de contexto	Síntese
Investigação, responsabilização, ANEEL, ONS, Ministério, causas, responsabilidades, Polícia Civil, Polícia Federal, Tribunal de Contas da União, auditoria, Ministério Público Federal, inquérito civil, Justiça Federal, multa, sanções contratuais, fiscalização.	Várias frentes são abertas em diversos âmbitos para apurar, investigar e responsabilizar os possíveis agentes causadores do apagão. O ONS é o primeiro a falar em investigação, pois é o órgão responsável pela operação do sistema. Dois dias depois, o MME anunciou em coletiva à imprensa que havia sido aberta uma investigação para apurar as causas e consequências do incêndio que causou o apagão. No dia 05/11, o ministro foi questionado pelo portal G1 sobre a falta de peças para reposição e reparo dos transformadores. Na ocasião, falou que o caso estava sendo avaliado por órgãos como ANEEL, ONS e o próprio Ministério. Três dias após o apagão, o ONS	À medida que a crise avança, a sociedade e a imprensa cobram a responsabilização dos culpados. A polícia, o Ministério Público Federal e o Tribunal de Contas da União abrem investigações sobre o caso. Já o setor elétrico investiga inicialmente por meio do ONS, a quem cabe elaborar e encaminhar o RAP para a ANEEL iniciar o processo de fiscalização. O RAP foi divulgado no site do ONS no dia 07/12/20, trata-se de um documento técnico de 89 páginas que detalha a situação antes da ocorrência, durante a ocorrência e traz recomendações para os agentes envolvidos. A ANEEL, por sua vez, iniciou um processo de fiscalização, entre 24 e

	abriu uma investigação com prazo de 30 dias para apurar causas e responsabilidades. Ao mesmo tempo foram abertas investigações no âmbito da Polícia Civil, Polícia Federal e ANEEL. O Tribunal de Contas da União (TCU) também aprovou realização de auditoria para apurar possíveis irregularidades e omissões que levaram ao apagão. O Ministério Público Federal (MPF) instaurou um inquérito civil para apurar as responsabilidades. Esse inquérito solicitou informações a diversos órgãos estaduais e federais e à concessionária LMTE, responsável por fazer a conexão da rede local. Ao mesmo tempo em que as investigações eram abertas, a Justiça Federal determinava no dia 08/11 o prazo de três dias para	27/11/20 e de 01 a 4/12/20, que culminou com a aplicação de multas. A multa aplicada ao ONS foi no valor de R\$ 5,7 milhões em 07/05/21. A fiscalização da agência responsabilizou o ONS por não analisar as condições de atendimento das cargas de energia e demanda do estado, diante da indisponibilidade de um dos transformadores da subestação. O equipamento tinha previsão inicial de ficar desligado por 21 dias para manutenção, mas continuava indisponível no dia do acidente, que ocorreu dez meses depois. O auto de infração também apontou que o ONS não realizou os estudos elétricos e as análises da Rede de Simulação necessários à avaliação do desempenho
--	---	--

	que o apagão fosse completamente solucionado, sob pena de multa de R\$ 15 milhões e possíveis sanções contratuais.	do sistema que abastece o Amapá, ao elaborar as diretrizes de operação nos horizontes mensal e quadrimestral, de forma a compatibilizar as restrições elétricas resultantes da indisponibilidade do transformador. Em 26/10/21, a ANEEL manteve multa no valor de R\$ 3,6 milhões à LMTE. Em recurso à agência, a LMTE alegou que a causa principal do colapso no fornecimento foi a inexistência de um Sistema Especial de Proteção (SEP), de responsabilidade do ONS. Também apontou problemas de planejamento, com a ausência de redundância nas instalações para garantir o suprimento, em caso de indisponibilidades em equipamentos de transmissão. Para a Aneel,
--	---	---

		no entanto, essas deficiências não causariam sozinhas o colapso no sistema, sem a indisponibilidade simultânea dos três transformadores da SE Macapá. Essas multas foram aprovadas após período de investigação que levou tempo e, por isso, foram aplicadas no ano de 2021. Há quem diga que a responsabilização demorou, no entanto, foi seguido todo o trâmite de fiscalização em ocorrências desse tipo, bem como aberto contraditório para que as empresas pudessem se defender. Tal medida representa mais um gerenciamento da crise e até mesmo providências pós-crise tomadas pelo setor elétrico.
--	--	--

Fontes: Portal G1 e Pesquisadora

Tabela 4 – Categoria de análise: Rodízio de energia – G1

Unidades de registro	Unidade de contexto	Síntese
Cronograma, alternância, instabilidade, falhas, problemas, turnos, protestos, plano de contingência, carga de forma plena, racionamento	Para conseguir atender a demanda da população, a CEA anunciou um rodízio de energia. O presidente da CEA fala para o portal G1 que o fornecimento de energia poderia melhorar conforme as medidas de suporte ao sistema elétrico durante a semana, como utilização de geradores e aumento de produção da Usina de Coaracy Nunes, além do uso racional dos moradores. O rodízio continuaria até a conclusão do reestabelecimento total no estado. Dois dias após o início do rodízio, moradores começaram a relatar falhas no sistema, porém o presidente da CEA aparece na imprensa dizendo que questões técnicas teriam que ser enfrentadas e que o	A distribuidora de energia local teve um papel importante no rodízio de energia, que representou mais uma providência adotada pelo setor elétrico para gerenciar a crise. Por estar mais próxima do consumidor e distribuir a energia ao consumidor final, a CEA divulgou um cronograma de rodízio de fornecimento em turnos de seis horas para cada região. Isso aconteceu porque só cerca de 65% da capacidade do sistema elétrico havia sido restabelecida e, assim, a alternância no serviço representaria uma boa solução até que houvesse a conclusão do reestabelecimento total no estado. Apesar de terem sido relatadas falhas pela população e de terem

	sistema era complexo. De acordo com o presidente, todos os problemas deveriam ser relatados ao call center através do número 116. Após quatro dias de apagão, o estado passou a contar com cerca de 70% de distribuição depois do reparo de um dos três transformadores da LMTE. No 10º dia de apagão, a CEA prevê mudanças no cronograma de atendimento aos municípios: agora, a eletricidade deveria ser fornecida em turnos de 3 em 3 horas ou de 4 em 4 horas, anteriormente os turnos eram de seis horas. Moradores continuam a reclamar de falhas no sistema e fazem protestos.	acontecido protestos, o rodízio foi necessário e adequado no enfrentamento da crise.
--	--	---

Fonte: Portal G1 e Pesquisadora

Tabela 5 – Categoria de análise: Fim do apagão – G1

Unidades de registro	Unidade de contexto	Síntese
quatro geradores termelétricos movidos a combustível, Eletronorte, balsas, fornecimento total, energização, segundo transformador, rodízio suspenso, interrupções, horários de pico, comportamento do consumidor, 45 MW contratados	No dia 16/11, chegaram ao Amapá balsas com geradores termelétricos - movidos a combustível - para instalação em subestações de Macapá e Santana. Os equipamentos buscavam aumentar e atingir 100% da capacidade de fornecimento de energia ao estado. As balsas vindas de Manaus chegaram na área portuária de Santana e foram distribuídas às subestações da Eletronorte. As estruturas também passaram por alterações para receber os cerca de 40 geradores. Os geradores, que chegaram vindos de Manaus em balsas, iriam gerar 45 megawatts de energia e, segundo projeção do MME, iriam garantir o	Após 21 dias de crise, as manobras do setor elétrico para reestabelecer totalmente a energia dão resultado. As balsas com geradores termelétricos - movidos a combustível - para instalação em subestações de Macapá e Santana por fim chegam ao estado. E no dia 20/11/20, o transformador enviado do município de Laranjal do Jari chega a Macapá após uma grande operação para o transporte, já que ele pesava cerca de 200 toneladas. Graças ao suprimento dos dois transformadores na subestação Macapá, da geração da usina hidrelétrica Coaracy Nunes e ainda da geração térmica local instalada, o apagão é por fim finalizado. Com o

	retorno da totalidade no fornecimento. Para garantir 100% do abastecimento e com segurança de reserva de energia, seria necessária a instalação de um segundo transformador na subestação que pegou fogo, pois a estrutura operava apenas com um, também danificado pelo incêndio, mas que foi recuperado no dia 7/11/20. No dia 18/11/20, o presidente da CEA disse que, com a geração de energia termoelétrica, o rodízio deveria ser suspenso, mas seriam mantidas as interrupções nos horários de pico. No dia 20/11/20, o transformador enviado do município de Laranjal do Jari chegou a Macapá após uma grande operação para o transporte, já que ele pesava cerca de 200 toneladas. O presidente da	fim do apagão, o governo consegue concretizar o plano de retomada apresentado logo no início da crise que consistia em: recuperação de um dos transformadores queimados, com purificação de óleo; transporte para Macapá de dois transformadores, de quase 100 toneladas cada um; e transporte de quatro geradores de energia, originais do Amazonas, para suprir eventuais necessidades de atividades essenciais. O plano dependeu de vários fatores, dentre eles, da logística para transporte dos transformadores, o que acabou prolongando os efeitos da crise. No entanto, podemos constatar que desde o início o setor elétrico vinha tentando concretizar esse plano, mobilizando inclusive outros
--	--	--

	CEA chegou a dizer que, para o reestabelecimento total do serviço, seria necessário um bom comportamento do consumidor em relação ao uso da energia. Inicialmente foram acionados 20 dos 45 MW contratados e assim não houve um completo reestabelecimento do serviço, mas já no dia 24/11/20 o fornecimento foi normalizado graças ao suprimento dos dois transformadores na subestação Macapá, da geração da usina hidrelétrica Coaracy Nunes e ainda da geração térmica local instalada.	ministérios e a Força Aérea Brasileira para ajudar na logística.
--	--	---

Fontes: Portal G1 e Pesquisadora

5.2 Análise de conteúdo UOL

Tabela 6 – Categoria de análise: Apagão - UOL

Unidades de registro	Unidade de contexto	Síntese
Incêndio, transformadores queimados, subestação, serviços essenciais, abastecimento de água, fornecimento de internet, problemas comerciais, perda de mercadorias, refrigeração.	O incêndio é o estopim da crise. A crise começa aqui: com um incêndio que atinge subestação de energia durante chuva na zona norte de Macapá e provoca um apagão em 13 dos 16 municípios do estado. Os transformadores da subestação são totalmente danificados. Com o apagão, o estado começa a enfrentar uma série de problemas nos serviços essenciais, tais como abastecimento de água, fornecimento de internet, além de problemas comerciais, como perda de mercadorias que necessitam de refrigeração. Com a falta de energia, a Companhia de Água e Esgoto do Amapá (Caesa) enfrentou	Diferentemente do Portal G1, que cobriu a crise desde o primeiro dia (03/11/20), o Portal UOL divulgou a primeira matéria no dia 05/11/20 e essa publicação já trouxe a nota oficial do ONS com a informação de que o apagão ocorreu em virtude de um incêndio no transformador 1 da Subestação de Macapá, de propriedade da LMTE. A partir dessa matéria inicial, fica evidente que o setor elétrico, por meio do ONS, consegue dar uma primeira resposta para a imprensa e para a população por meio de comunicado oficial. Diante disso, as matérias iniciais dizem respeito ao incêndio que atingiu os transformadores e suas

	dificuldades para abastecer as torneiras das casas. A escassez gerou uma correria em pontos de vendas de água. O apagão também gerou filas nos postos de combustíveis — isso porque muita gente usou o carro por causa do ar-condicionado e para recarregar os eletrônicos. Sem dinheiro, moradores foram para o "caderninho". Caixas eletrônicos deixaram de funcionar ou ficaram sem sistemas por causa da oscilação da internet. Como não foi possível sacar nem usar cartão de débito ou crédito, a alternativa foi recorrer ao fiado nas mercearias de bairros.	consequências. O Portal também foca nas outras crises geradas no estado, tais como abastecimento de água, falta de comunicação por redes móveis, perda de mercadoria, dentre outras.
--	---	---

Fontes: Portal UOL e Pesquisadora

Tabela 7 – Categoria de análise: Reestabelecimento da energia - UOL

Unidades de registro	Unidade de contexto	Síntese
Gabinete, gestão de crise, três planos, FAB, transporte, geradores, reestabelecimento total e geradores de energia	Havia o interesse em um pronto reestabelecimento da energia e, por isso, surgiram várias declarações de fontes do governo, principalmente do ministro dizendo que a energia voltaria em breve. Houve a participação da Força Aérea Brasileira para ajudar a resolver o problema. As Forças Armadas transportaram 51 toneladas de materiais para utilização emergencial no reestabelecimento do fornecimento de energia elétrica no estado do Amapá. Além disso, as aeronaves levaram máquinas de purificação de óleo. Para retomar a energia, o governo anunciou um plano que consistia em três etapas:	Após as matérias iniciais sobre a ocorrência, o foco passa a ser o reestabelecimento total da energia. O Portal UOL, assim como o G1, divulgou o plano para retomada da energia. O Portal UOL também falou sobre o gabinete de crise criado pelo governo, que foi uma das providências tomadas para gerir a crise. Além disso, o Portal destacou a ajuda da FAB no transporte de equipamentos. O fato de o governo ter convocado outros ministérios e a FAB para ajudar na solução do problema comprova que o caso teve grandes dimensões e que havia de fato um esforço de gerenciamento da questão por parte das autoridades.

	1) recuperação de um dos transformadores queimados, com purificação de óleo e que poderia reestabelecer cerca de 70% da energia do Amapá; 2) mobilização da logística para Macapá de dois transformadores, de quase 100 toneladas cada, um do município de Laranjal do Jari, e outro de Boa Vista, capital de Roraima; 3) e o transporte de quatro geradores de energia, originais do Amazonas, para suprir eventuais necessidades de atividades essenciais durante a recuperação da eletricidade no estado.	
--	---	--

Fontes: Portal UOL e Pesquisadora

Tabela 8 – Categoria de análise: Politização - UOL

Unidades de registro	Unidade de contexto	Síntese
Presidente do Senado, Davi Alcolumbre, senador Randolfe Rodrigues (Rede/AP), ação na Justiça, suspensão da cobrança de tarifa da energia elétrica, ação popular, Justiça Federal, inquérito policial, responsabilidades da empresa, bancada do Psol, Câmara, requerimento de convocação, esclarecimentos, governador do Amapá, Waldez Góes (PDT), emergência, plano de emergência	Com a repercussão do apagão, políticos da bancada do Amapá começaram a politizar o caso e a cobrar explicações das autoridades. O presidente do Senado, Davi Alcolumbre, por exemplo, foi checar com o ministro de Minas e Energia, Bento Albuquerque, a situação do estado e chegou a dizer que os responsáveis seriam investigados e punidos. Já o senador Randolfe Rodrigues (Rede/AP) anunciou que entraria com mais uma ação na justiça para pedir a suspensão da cobrança de tarifa da energia elétrica a todos os amapaenses. Também ingressou com uma ação popular na Justiça Federal para pedir o fornecimento de mais	O Portal UOL ouviu os parlamentares representantes do estado do Amapá e eles disseram que as providências estavam sendo tomadas pelo setor energético por causa da atuação deles. No entanto, ao acompanhar a cobertura desde o início, fica evidente que o setor elétrico agiu desde o princípio no enfrentamento da crise e as matérias jornalísticas retrataram bem isso. As autoridades do setor também se colocaram à disposição para prestar esclarecimentos na Câmara e o diretor-Geral da ANEEL, André Pepitone, participou de audiência virtual no Congresso Nacional, ocasião em que deu explicações sobre o apagão. A presença do

	carros pipas e a entrega de cesta básica para a população. O senador pediu ainda a instauração de inquérito policial para averiguar as responsabilidades da empresa responsável pela distribuição de energia e de outros agentes que teriam que ser investigados. Já a bancada do PSOL na Câmara protocolou requerimento de convocação do ministro de Minas e Energia para prestar esclarecimentos sobre o apagão no Amapá. O governador do Amapá, Waldez Góes, por sua vez, decretou emergência por causa do apagão e anunciou a criação de um plano de emergência.	diretor no Parlamento é mais uma prova de que o setor elétrico não adotou uma postura negacionista, apontou as falhas do sistema e também o que estava sendo feito para resolver a questão.
--	---	--

Fontes: Portal UOL e Pesquisadora

Tabela 9 – Categoria de análise: Rodízio de energia - UOL

Unidades de registro	Unidade de contexto	Síntese
Cronograma, racionamento, rodízio, turnos de seis horas, reestabelecimento, reparos, subestação	Após cinco dias de apagão, o governo informa que foram concluídos os reparos na subestação de energia localizada em Macapá, que sofreu o incêndio. O governo do Amapá anuncia que seria preciso estabelecer um cronograma de racionamento e que ao longo do dia a CEA estaria testando adequações e ajustes no sistema para que o rodízio fosse em turnos de seis horas. A companhia assegurou que o rodízio de energia não afetaria serviços essenciais como hospitais, Centros Covid-19, unidades de pronto atendimento, bancos, empresas de telecomunicações e a Estação de Tratamento da Companhia de Água e	O Portal UOL, assim como o G1, enfatizou a questão do rodízio de energia, que foi coordenado pela distribuidora local por estar mais próxima da população e distribuir a energia ao consumidor final. Houve uma preocupação em garantir energia durante todo o tempo para serviços essenciais como hospitais, centros Covid-19, unidades de pronto atendimento, bancos, empresas de telecomunicações e a Estação de Tratamento da Companhia de Água e Esgoto do Amapá (Caesa). O rodízio de energia representa mais uma providência tomada pelo setor elétrico para tentar amenizar os efeitos da

	Esgoto do Amapá (Caesa). Além disso, o governo federal publicou no Diário Oficial da União uma portaria que autorizava a contratação de até 150 MW para o estado do Amapá. A contratação valeria por até 180 dias, podendo ser reduzida caso o fornecimento de energia voltasse a atingir a condição satisfatória.	crise que até então estava no seu quinto dia.
--	---	--

Fontes: Portal UOL e Pesquisadora

Tabela 10 – Categoria de análise: Responsabilização - UOL

Unidades de registro	Unidade de contexto	Síntese
Multa, representação, penalidades, intervenção, decretação da caducidade, explicações, requerimento, responsabilidades, medidas corretivas, aplicação de punições, Ministério Público Federal, ação civil pública de reparação de danos.	Políticos surgem pedindo a responsabilização da empresa Isolux, responsável pela concessionária da linha de transmissão de energia elétrica no Amapá. O senador Randolfe Rodrigues (Rede/AP) protocolou representação na ANEEL para aplicação de penalidades contra a	O Portal UOL, diferentemente do G1, cobriu mais a pressão dos políticos por responsabilização dos culpados. O site entrevistou o senador Randolfe Rodrigues (Rede/AP), que protocolou representação na ANEEL para aplicação de penalidades contra a

	Isolux. Na representação, o senador também pediu para que houvesse uma intervenção da ANEEL na concessionária e que houvesse aplicação de multa de até 2% do faturamento da empresa nos últimos doze meses, bem como a decretação da caducidade do contrato de concessão. O diretor-Geral da ANEEL, André Pepitone, foi convidado a participar de uma audiência virtual da comissão mista que acompanhava ações relacionadas à Covid-19 no Congresso Nacional e, na ocasião, disse que a ANEEL iria apurar não só a falta de energia, como também as responsabilidades, com a aplicação de punições. Pepitone disse que, de acordo com o relatório que apurava o caso, poderia ser aplicada multa de até 2% da receita da empresa ou ser pedida uma	Isolux. No entanto, o regulamento da ANEEL já prevê penalidades e, na ocasião, a Agência já estava investigando. Além disso, o diretor-Geral da Agência, André Pepitone, compareceu à audiência do Congresso para dar explicações sobre a crise. Tanto a investigação por parte da ANEEL quanto a presença do seu Diretor em audiência indicam enfrentamento da crise e, sobretudo, transparência ao lidar com a questão.
--	--	--

	intervenção na concessão. O relatório também poderia munir o Ministério Público Federal para eventual ação civil pública de reparação de danos.	
--	---	--

Fontes: Portal UOL e Pesquisadora

Tabela 11 – Categoria de análise: Intervenção do presidente Jair Bolsonaro - UOL

Unidades de registro	Unidade de contexto	Síntese
Demora, manutenção, investigação, explosão, transformador, subestações, geradores, solução provisória, Medida Provisória, Compensação, defesa	Após quase uma semana de ocorrência do apagão, o presidente Jair Bolsonaro se manifestou por meio da internet. Ele lamentou a demora no reestabelecimento da energia e culpou a empresa responsável pela linha de transmissão. Em seu depoimento, disse que o governo investigaria a explosão do transformador. No dia 21/11/21, o presidente visitou duas subestações de energia em Macapá e ativou os geradores	O Portal UOL enfatiza mais a presença do presidente da República, Jair Bolsonaro, na crise do que o G1. Ele demorou a ir ao estado e foi em um momento estratégico, o da ativação dos geradores termoelétricos que deveriam ajudar no fornecimento da eletricidade até que o problema fosse resolvido de vez. Apesar da preocupação do presidente, a verdade é que ele não apareceu no início. É fato que a crise foi

	termoelétricos que deveriam ajudar no fornecimento da eletricidade. Esses geradores representavam uma solução provisória até que o problema fosse resolvido de vez. Em conversa com a imprensa, o presidente disse que o governo federal iria editar uma Medida Provisória numa tentativa de compensar os amapaenses prejudicados pela falta de energia elétrica. Após 19 dias de apagão, Bolsonaro defendeu a atuação do governo federal no Amapá. Disse que o Ministério de Minas e Energia criou um gabinete de crise e se empenhou ao máximo em resolver a questão, já que era algo que demoraria no mínimo 90 dias para ser solucionado.	totalmente gerenciada pelo setor elétrico desde o princípio juntamente com o reforço de outros ministérios e da FAB devido a proporção da ocorrência. O presidente anunciou a edição de uma Medida Provisória numa tentativa de compensar os moradores prejudicados, o que representou mais uma providência tomada para minimizar os efeitos da crise, dessa vez no âmbito do governo federal.
--	--	---

Fontes: Portal UOL e Pesquisadora

Tabela 12 – Categoria de análise: Fim do apagão - UOL

Unidades de registro	Unidade de contexto	Síntese
Transformadores, reestabelecimento, fornecimento de energia, rodízio, retomada integral, ativação	Após 22 dias de apagão, a Linhas de Macapá Transmissora de Energia (LMTE) concluiu o reestabelecimento da carga de energia em dois transformadores na subestação que pegou fogo. Assim, a energia foi totalmente retomada. O fornecimento foi normalizado graças ao suprimento dos dois transformadores na subestação Macapá, da geração da usina hidrelétrica Coaracy Nunes e ainda da geração térmica local instalada. O Comitê de Acompanhamento de Crise iria focar na instalação de um terceiro transformador para garantir a segurança recomendada e assim evitar novos blecautes.	As últimas matérias do Portal UOL sobre a crise se concentram no fim do apagão, que foi possível graças ao suprimento dos dois transformadores na subestação Macapá, da geração da usina hidrelétrica Coaracy Nunes e ainda da geração térmica local instalada. Após 22 dias de apagão, o setor elétrico conseguiu executar o plano inicial e encerrar a crise, que foi gerenciada desde o início.

Fontes: Portal UOL e Pesquisadora

5.3 Análise de palavras-chave G1

Tabela 13 – Número de menções – G1

Notícias	Palavras-chave		
	1 a 4 menções	5 a 9 menções	10 a 20 menções
Apagão afeta 13 dos 16 municípios do Amapá e compromete serviços de saúde e comunicação	Subestação (2x); Incêndio(1x) Reestabelecimento (4x)		
Ministério cria gabinete de crise para monitorar reestabelecimento de energia no Amapá	Gabinete de crise (3x); Reestabelecimento de energia (2x)		
Ministério de Minas e Energia investiga causa do apagão em 13 das 16 cidades do Amapá	Investigação (3x); Geradores (2x); Recuperação (2x)	Transformador (5x);	
Governo planeja reestabelecer energia elétrica em 70% do Amapá	Planos (3x); Reestabelecer (3x)	Transformador (8x);	

ainda nesta quinta-feira			
Apagão no Amapá: entenda as causas e consequências da falta de energia no estado	Investigação (3x); Reestabelecer (2x)		
Apagão no Amapá: governo inicia plano com reforços na segurança, saúde e assistência social	Máquina (4x)	Transformador (7x)	
MPF abre inquérito para investigar responsabilidades de instituições no apagão que atinge o Amapá	Inquérito (5x); Reestabelecer/ Reestabelecimento (3x)		
FAB chega com equipamentos e previsão é energia para 70% do Amapá em menos de 24 horas	Fornecimento (3x)		Transformador (13x)
Após cinco dias de apagão no Amapá, energia começa a voltar em bairros	Rodízio (2x); Sistema (2x)	Subestação (5x);	Transformador (10x);

de Macapá e Santana			
Amapá terá rodízio de energia com duração de seis horas, por regiões; veja horários	Transformador (4x); Aparelhos (3x)	Rodízio (9x); Fornecimento (5x);	
Justiça obriga retorno em três dias de 100% da energia no Amapá; multa é de R\$ 15 milhões	Reestabelecimento (2x)		
Apagão no Amapá chega ao 7º dia com falhas em rodízio de energia	Transformador (3x)	Fornecimento (6x)	Rodízio (10x)
Apagão: operadora de subestação incendiada do AP fala em danos 'complexos' e volta da energia 'o quanto antes'	Concessionária (3x); Transformadores (2x); Transmissora (2x); Distribuição (2x)		
‘Quem deve dar a resposta é o governo federal’, diz governador	Resposta (4x); Transformadores (3x); Fiscalização (2x)	Falha (6x)	Sistema (12x)

sobre apagão no AP			
Apagão no AP chega ao 8º dia com luz 'parcelada' e imprevisto na rotina	Fornecimento (4x); Transformadores (3x); Falhas (3x); Crise (2x); Rodízio (2x)		
Empresa tem até quinta-feira para reestabelecer 100% da energia no AP, por decisão da Justiça	Solução (3x); Intimação (3x); Inquérito (2x)	Decisão (8x); Fornecimento (5x);	
Aneel anuncia fiscalização para apurar causas de apagão no Amapá	Fiscalização (4x) Investigação (2x); Falha (2x); Responsabilidades (2x)		
Laudo inicial descarta que raio tenha causado incêndio que provocou apagão no Amapá	Investigação (3x); Laudo preliminar (3x); LMTE (3x)	Incêndio (7x)	Transformador (11x); Subestação (12x); Fogo (10x);
Apagão chega ao 10º dia no Amapá e governo prevê	Cronograma (4x); Falhas (2x)	Rodízio (8x)	

novos horários de rodízio			
Apagão no Amapá: confira os horários do novo rodízio de energia	Cronograma (4x); Falhas (2x)	Rodízio (8x)	Fornecimento (12x)
Apagão no Amapá chega ao 11º dia com prazo judicial para reestabelecimento esgotado	Reestabelecimento (4x); Decisão (3x)	Fornecimento (7x)	
Racionamento de energia no Amapá pode seguir até 26 de novembro, diz companhia elétrica	Transformador (4x); Rodízio (3x); Planejamento (2x); Eleições (2x)	Fornecimento (8x); Racionamento (5x);	
Apagão: balsas com geradores termelétricos visando retorno 100% da energia chegam ao AP	Equipamentos (3x); Fornecimento (3x); Subestações (2x); Reestabelecer (2x)	Geradores (6x); Transformador (6x);	
Amapá entra no 15º dia de apagão com início de solução provisória		Transformador (9x); Geradores (7x); Subestação (6x);	

para retorno de 100% da energia		Fornecimento (5x)	
Amapá tem novo apagão total	Abastecimento (2x); Desligamento (2x)	Transformador (7x); Fornecimento (6x)	
Geradores devem ser ativados até sábado para que a energia chegue a todo AP; distribuidora pede 'paciência'	Rodízio (4x); Interrupção (3x); Abastecimento (2x)	Transformador (6x);	Geradores (10x);
Novo apagão no Amapá pode ter ocorrido com 'energização' de linha de transmissão, diz ONS	Transformador (4x); Subestação (4x); Transmissão (3x); Desligamento (2x);	Fornecimento (9x); Energização (5x)	
Apagão no Amapá: comércio atende apenas sob 'luz do sol', e famílias somam prejuízos com eletrodomésticos	Problema (4x); Oscilação de energia (3x); Equipamentos (2x); Eletrônicos (2x); Interrupções (2x);	Fornecimento (6x)	

Em meio a dezenas de protestos, apagão no Amapá chega ao 17º dia	Desligamento (2x); Paciência (2x)	Protestos (5x)	
Justiça afasta diretoria da Aneel e do ONS após crise energética no Amapá	Fornecimento (4x); Apuração (2x); Responsabilidades (2x); Investigação (2x); Reestabelecer (2x)	Decisão (6x)	
Ministro visita subestações na véspera do prazo para início do retorno de 100% da energia no AP	Geradores termelétricos (3x); Reestabelecimento (3x); Subestações (2x); Protestos (2x)		
Bolsonaro chega ao Amapá no 19º dia de apagão para visitar locais com geradores de energia	Transformador (3x); Blecautes (3x); Equipamentos (2x); Comitiva (2x)	Geradores (9x)	
Após acionamento de geradores, bairros seguem sem energia em Macapá frustrando moradores	Reestabelecer/ Reestabelecimento (4x); Transformador (4x); Equipamento (3x);	Presidente (9x); Subestação (7x); Geradores (6x)	

	Racionamento (2x); Frustração (2x)		
'Fizemos todo o possível para reestabelecer a energia', diz Bolsonaro ao visitar o Amapá após 19 dias e 2 apagões	Crise (4x); Rodízio (4x); Fornecimento (3x); Reestabelecer/ Reestabelecimento (2x); Distribuição (2x)	Geradores (8x)	
Amapá entra no 20º dia de apagão com rodízio mantido após acionamento de termoeletricas	Transformador (4x); Reestabelecimento (4x); Blecautes (3x)	Rodízio (7x); Geradores (7x); Fornecimento (6x)	
No 21º dia de apagão no Amapá, moradores contabilizam prejuízos após maior chuva do ano	Geradores (3x); Blecaute (2x)		Chuva (15x)
Geradores são instalados em área residencial no Amapá, e barulho incomoda	Equipamentos (4x); Decibéis (3x)		Geradores (13x); Subestação (10x)

moradores: 'É perturbador'			
Após 22 dias de apagão no Amapá, distribuidora e governo dizem que rodízio terminou e que energia foi retomada em 100%	Energização (3x)	Transformador (9x); Fornecimento (6x); Rodízio (5x)	Apagão (16x); Subestação (10x)
Bolsonaro edita MP que isenta moradores do Amapá do pagamento de luz, diz Planalto	Medida Provisória (2x); Transformador (2x)	Fornecimento (8x); Isenção (6x); Subestação (5x)	
Apagão: após quase dois meses, Amapá tem transformador de 'backup' energizado e garantia de segurança	Fornecimento (3x); Segurança Energética (2x)	Equipamento (6x); Subestação (6x); Apagão (5x)	Transformador (10x)
Após dois meses do apagão, 13 dos 16 municípios do Amapá voltam a registrar falta de energia	Reestabelecimento (4x); Interrupção (4x); Equipamentos (4x); Desligamento (4x);	Fornecimento (7x); Problema (5x)	Transmissão (10x)

	Reincidência (3x); Falha (3x); Falta de energia (2x)		
Aneel dá um dia para que concessionária explique o que gerou novo apagão no Amapá	Equipamento (3x); Blecaute (3x); Reestabelecimento (2x)	Apagão (7x); Transmissão (6x)	

Fontes: Portal G1 e Pesquisadora

5.4 Análise de palavras-chave UOL

Tabela 14 – Número de menções – UOL

Notícias	Palavras-chave		
	1 a 4 menções	5 a 9 menções	10 a 20 menções
Apagão atinge o Amapá há 48 horas e habitantes lotam hotéis para ter luz	Abastecimento (3x); Fornecimento (2x); Incêndio (2x)	Transformador (5x)	
FAB transporta geradores e vai levar 51 toneladas de materiais ao Amapá	Purificação (4x); Reestabelecimento (2x); Fornecimento (2x); Subestação (2x)	Geradores (5x)	

Amapá sofre com apagão pelo 3º dia consecutivo	Apagão (3x)		
Ministro diz que 60% da energia do Amapá será reestabelecida ainda hoje	Transformador (4x); Raio (3x); Geradores (3x); Relatório (2x)		
Após apagão, energia começa a ser restabelecida no Amapá, diz governo	Restabelecido (a) – (3x); Fornecimento (3x)		
Com reestabelecimento parcial, Amapá terá rodízio no fornecimento de energia	Contratação (2x); Rodízio (2x)	Fornecimento (7x);	
AP: Bolsonaro lamenta demora e culpa manutenção de empresa	Linha (4x); Empresa (3x)	Manutenção (5x);	
Apagão no Amapá: Senador Randolfe pede aplicação de multa à concessionária	Representação (4x); Restabelecida (2x); Responsabilidade (2x); Abastecimento (2x)		

Amapá inicia rodízio de energia com intervalos de seis em seis horas	Serviços (2x)	Rodízio (5x); Fornecimento (5x);	
Em crise financeira, espanhola vendeu concessão de energia no Amapá em 2019	Multa (4x); Subestação (3x); Transformador (3x); Responsável (2x); Responsabilidade (2x)	Contrato (9x); Linhas (6x);	Empresa (15x); Transmissão (11x); Concessão (10x);
Moradores relatam novo apagão no Amapá; empresa diz que normalizou situação	Transmissão (3x); Equipamentos (2x); Reestabelecimento (2x)	Sistema (6x); Apagão (6x); Concessionária (5x);	
"Fomos esquecidos", diz quilombola que vive em comunidade rural no Amapá	Prejuízo (4x); Quilombola (4x); Transformador (3x); Esquecidos (2x)	Comunidade (7x); Apagão (6x);	
Empresa do AP informou dificuldades à Aneel, que nega falha de fiscalização	Pandemia (3x); Boletim (3x); Empresas (2x); Transmissoras (2x)	Relatório (5x);	

AP: 13 cidades têm novo apagão; macapaenses relatam eletricidade instável	Subestação (4x); Esclarecimento (3x); Transformador (2x)		Apagão (15x);
Projeto prevê fundo para compensar prejudicados com apagão no Amapá	Fornecimento (4x); Compensar (3x); Doações (3x); Cidadãos (2x)	Recursos (6x); Projeto (5x);	
Ministério não sabe por que houve desligamento de transformador no Amapá	Apagão (4x); Geradores (3x)	Transformador (6x); Desligamento (8x); Fornecimento (9x);	
Amapá tem ao menos 9 protestos de moradores após apagão na noite de ontem	Blecaute (4x); Protestos (3x); Transformador (3x); Subestação (2x); Restabelecida (2x)	Fornecimento (6x);	
Sem solução definitiva, Bolsonaro ativa geradores termoeletricos no Amapá	Transformador (4x); Medida Provisória (4x); Fornecimento (3x); Geradores (3x); Compensatória/compensar (2x);	Apagão (5x);	

Amapá segue sem energia integral um dia após Bolsonaro ativar geradores	Subestação (3x); Transformador (2x); Termoelétricas (2x); Racionamento (2x)	Fornecimento (9x);	
Após 19 dias de apagão, Bolsonaro defende atuação do governo no Amapá	Subestações (4x); Pagamento (3x); Medida Provisória (2x); Responsabilização (2x); Transformador (2x); Fiscalização (2x)	Apagão (9x);	
Amapá volta a ter 100% de energia após 22 dias de apagão	Carga (4x); Prazo (3x); Blecaute (3x); Subestação (3x); Transformadores (2x); Equipamentos (2x)	Falta (5);	Fornecimento (11);
Apagão no Amapá, uma tragédia anunciada	Manutenção (4x); Redundância (3x); Fornecimento (2x); Fiscalização (2x); Prejuízos (2x); Autoridades (2x); Responsabilidade (2x); Desligamentos (2x)	Custo (6x); Subestação (5x); Governo (5x); Crise (5x);	Transformador (11x)
Empresa do Amapá levou	Subestação (4x); Empresa (4x); Equipamento (4x);		Transformador (11x);

quase um ano para reparar transformador inoperante	Restabelecido/ Reestabelecimento (2x); Contrato (3x); Manutenção (3x); Reparos (2x)		
Governo prepara medida para isentar conta de luz no Amapá em novembro	Medida provisória (2x); Fornecimento (2x); Recursos (2x); Restabelecido(a) (2x); Medidas (2x); Blecaute (2x); Responsabilidades (2x)	Apagão (7x); Conta (8x); Afastamento (5x);	
'Somos excluídos do país': amapaenses veem 'descaso nacional' por apagão em meio a protestos e violência	Excluído (2x); População (4x); Fornecimento (2x); Resposta (3x); Problema (4x); Bairros (3x); Rodízio (3x); Periferia (2x); Empresa (2x); Moradores (4x)	Apagão (6x);	Energia (12x);
Do rodízio de energia ao de comida: mães	Rodízio (4x); Transformador (2x); Gerador (4x)		Energia (14x);

relatam efeitos do apagão no Amapá			
------------------------------------	--	--	--

Fontes: Portal UOL e Pesquisadora

5.5 Análise de conteúdo das entrevistas

Passemos agora a analisar o conteúdo das entrevistas feitas com os gestores de comunicação da ANEEL, MME, CEA e ONS. As perguntas foram elaboradas pensando nos elementos essenciais dentro de uma gestão de crise como, por exemplo, constituição do gabinete de crise e ferramentas utilizadas pelas assessorias de imprensa para esclarecer a situação para a população e a mídia. Como os gestores acompanharam a situação diariamente e tinham contato com os jornalistas, eles foram questionados sobre a avaliação da cobertura. Ninguém melhor do que os próprios gestores para avaliar se a cobertura foi ou não adequada e se conseguiu cumprir o objetivo de elucidar os fatos para o grande público. Uma crise, por mais difícil que seja, sempre traz aprendizados, muitas vezes a instituição pode até sair mais forte de uma situação atípica. Por essa razão, os gestores foram questionados sobre as lições tiradas da crise do Amapá, sob a perspectiva da comunicação. Além das lições aprendidas, uma crise gera um movimento de mudança interna e uma revisão dos processos. Nesse sentido, os gestores foram questionados sobre as alterações que surgiram no setor elétrico num cenário pós-crise. A última pergunta diz respeito à importância da área de comunicação num contexto de crise, tendo em vista que ainda hoje muitas instituições não apostam nessa área para enfrentar os desdobramentos de um evento inesperado. Quando não se estrutura a comunicação com bons profissionais e com o investimento financeiro necessário fica ainda mais difícil gerenciar uma crise e até mesmo sair dela.

Tabela 15 – Gabinete de crise – Como lidaram com a crise ocorrida no Amapá? Foi montado algum comitê gestor de crise?

Entrevistados	Excerto	Síntese
Daniel Bastos	Teve um comitê restrito às áreas técnicas. A comunicação não atuou formalmente para não virar fonte. Quando são formados os gabinetes de crise, os nomes das pessoas são publicados formalmente e, caso houvesse algum representante da comunicação, essa pessoa poderia virar fonte. A prioridade é que as fontes de informação sejam os técnicos que estão trabalhando na resolução do caso.	Sobre a questão 1, o entrevistado da ANEEL, Daniel Bastos, afirmou que houve a iniciativa de criar o gabinete de crise logo no início, porém a Agência tomou o cuidado de não publicar formalmente os nomes das pessoas da área de Comunicação, a fim de que elas não virassem fonte. O entrevistado do MME, Saulo Vargas, reforçou que a crise ultrapassou a alçada do setor elétrico e, por isso, outros ministérios e a Marinha fizeram parte do comitê. Vargas ressaltou que essa participação se fez necessária devido à logística para transporte dos equipamentos e geradores e também para ajudar a população que sofria com a falta de alimentos, dentre outras necessidades. O entrevistado da CEA, Cássio Albuquerque, disse
Saulo Roberto de Vargas	Foram montados vários comitês. Teve um que lidou especificamente com a questão da retomada da energia para resolver o quanto antes e teve outro que atuou nos desdobramentos da crise, com a participação dos Ministérios do Desenvolvimento Humano e da Defesa. Foi uma crise que contou com o apoio de órgãos	

	como a Marinha, que levou os geradores de barco.	que o gabinete de crise incluiu várias áreas, dentre elas a comunicação e o próprio governo do estado. A intervenção do governo foi necessária para organizar o estado que ficou completamente caótico com a falta de energia. A entrevistada do ONS, Aline Abreu, afirmou que foi constituído um gabinete de crise, porém não deu mais detalhes. Ressaltou, no entanto, que a crise demandou atenção e esforço por parte dos líderes.
Cássio Albuquerque	A CEA montou um comitê que contou com vários participantes, inclusive com o governo do estado. Foi feito um trabalho em várias áreas, pois a crise energética acabou gerando outras crises como, por exemplo, abastecimento de água, comunicação de dados móveis, etc. A comunicação participou do comitê gestor de crise e foi envolvida em todo o processo até porque a imprensa buscou a CEA, ainda que a empresa não tivesse a responsabilidade direta.	
Aline Abreu Eleterio	A crise no Amapá demandou bastante atenção e comprometimento dos líderes do Operador, não só para foco de resolver o problema, a fim de que a população voltasse a ter energia, mas também pelo compromisso de entender o que de fato tinha ocorrido para aperfeiçoar os processos. Naquele momento, concluímos que seria necessário avançar	

	com o nosso comitê gestor de crise.	
--	-------------------------------------	--

Fonte: Pesquisadora.

Tabela 16 – Papel da Imprensa – Consideram que a imprensa foi uma aliada no esclarecimento dos fatos à população?

Entrevistados	Excerto	Síntese
Daniel Bastos	A imprensa sempre é aliada. Quando você age com transparência, seguro das informações que quer passar, a imprensa sempre é uma aliada. Nós percebemos que, de forma geral, a imprensa prezou por divulgar as informações relevantes que diziam respeito ao reestabelecimento da energia e ao que iria acontecer com as empresas envolvidas.	Sobre a questão 2, o entrevistado da ANEEL, Daniel Bastos, ressaltou que a imprensa foi fidedigna às informações. Concluímos que houve uma relação de parceria entre imprensa e ANEEL, na medida em que a Agência divulgava as informações que precisava transmitir para a população e a imprensa replicava essas informações recebidas. O entrevistado do MME, Saulo
Saulo Roberto de Vargas	Eu não acho que a cobertura foi injusta, foi bem fidedigna, mas, claro, que vivemos num contexto político bastante complicado e a imprensa se usou disso para bater muito no governo, principalmente no atual presidente. Outra leitura que eu fiz é a de que se tivesse	Vargas, disse que a imprensa foi fiel aos fatos, com exceção de algumas vezes adotar um tom mais político e criticar o presidente da República. Vargas considerou que se a crise tivesse ocorrido em outro estado, a repercussão na imprensa teria

	acontecido em outro estado, por exemplo, Minas Gerais, a repercussão teria sido bem maior.	sido maior. A partir da análise do conteúdo jornalístico, foi possível perceber que, em entrevistas aos portais, a população também achou que haveria mais repercussão se o apagão tivesse ocorrido em um estado maior e, principalmente, localizado no Sudeste. O entrevistado da CEA, Cássio Albuquerque, considerou que o grande desafio foi explicar os termos técnicos do setor para a imprensa, pois muitos jornalistas estavam tendo seu primeiro contato com o setor elétrico durante a crise no Amapá. A entrevistada do ONS, Aline Abreu, referiu-se à imprensa como uma aliada porque atualizava a população sobre as ações que estavam sendo tomadas para o completo reestabelecimento da energia.
Cássio Albuquerque	O grande desafio inicial foi explicar a atribuição de cada ente do setor elétrico para a imprensa. Num primeiro momento foi educar essa imprensa, explicar por meio de entrevistas, material, releases para deixar claro que não foi responsabilidade da CEA e que também fomos afetados por esse problema. Depois de um primeiro momento, eles começaram a entender.	
Aline Abreu Eleterio	Sim, uma aliada. Até para ir atualizando a toda a sociedade do reestabelecimento da energia.	

Fonte: Pesquisadora.

Tabela 17 – Alteração no regulamento pós-crise – Houve alguma alteração no regulamento ou novo protocolo após a crise do Amapá?

Entrevistados	Excerto	Síntese
Daniel Bastos	A multa para a LMTE foi adequada, foi dentro do espaço de tempo em que se falava sobre a ocorrência. A ANEEL também realizou consulta pública com o objetivo de aprimorar a comunicação de ocorrências graves, num esforço de tornar mais forte a resposta do Sistema Interligado a eventos imprevistos com grande impacto para a população.	Sobre a questão 3, o entrevistado da ANEEL, Daniel Bastos, disse que as multas aplicadas pela Agência representaram importantes providências pós-crise, além da realização de consulta pública que procurou tornar a comunicação das ocorrências mais rápida. O entrevistado do MME, Saulo Vargas, destacou que o leilão de transmissão ocorrido no dia 17/12/21 teve como principal objetivo aumentar o suprimento de energia à capital Macapá e parte do estado, de modo a evitar um novo blecaute. O entrevistado da CEA, Cássio Albuquerque, frisou que a distribuidora foi privatizada em junho de 2021 e, com isso, passaram a ser feitos investimentos, a fim de tornar o sistema mais robusto e menos suscetível a incidentes. A entrevistada do ONS, Aline Abreu, disse que foi elaborado um documento técnico de 82 páginas, o
Saulo Roberto de Vargas	Ocorreu um leilão em 17/12/21 em decorrência da situação do Amapá e foi feito um novo planejamento especificamente para a região, a fim de evitar situações como essa. Além de trabalhar na situação de momento, de resolver a situação em si, o ministro estava muito preocupado com a questão do planejamento.	

Cássio Albuquerque	Em relação à CEA, a empresa foi privatizada e estão sendo tomadas medidas no sentido de ampliar a estrutura de energia para criar redundância, que é ter a estrutura que possa suportar e atuar como reserva em caso de falta de energia. Tem se pensado bastante nessa situação que acendeu um alerta sobre a realidade do setor elétrico no país e, principalmente no estado do Amapá.	chamado RAP, com detalhamento da ocorrência e das providências técnicas tomadas para evitar outro blecaute, principalmente a substituição de equipamentos.
Aline Abreu Eleterio	Sim, houve algumas melhorias, que constam inclusive no RAP que está disponível no site do ONS. http://www.ons.org.br/AcervoDigitalDocumentosEPublicacoes/DGL-REL-0016_2020%20-%20RAP%2003.11.2020_20h48min_Amap%C3%A1_VF.pdf	

Fonte: Pesquisadora.

Tabela 18 – Aprendizados trazidos pela crise – Quais as lições tiradas da crise do Amapá?

Entrevistados	Excerto	Síntese
Daniel Bastos	A lição foi o compromisso de sempre esclarecer a população e se utilizar da cobertura para informar a verdade sobre o que está acontecendo. Os veículos de comunicação são a melhor forma de informar e chegar mais próximo da população. A região norte já é mais problemática e o Amapá já teve a recomendação da caducidade da distribuidora. A estrutura lá é precária, tanto na distribuidora quanto na transmissão.	Sobre a questão 4, o entrevistado da ANEEL, Daniel Bastos, disse que a Agência se utilizou de um dos seus principais pilares que é falar a verdade. Concluímos que não omitir informações foi uma das principais estratégias adotadas pelo setor elétrico como um todo e também uma lição tirada da crise. O entrevistado do MME, Saulo Vargas, considerou que estar à disposição da imprensa durante 24 horas é o melhor que se pode fazer em momentos de crise, a fim de evitar a construção de outras narrativas. A partir das declarações dele, concluímos que o setor elétrico é muito complexo e é preciso reavaliar sempre os processos,
Saulo Roberto de Vargas	Uma lição é estar sempre à disposição da imprensa para que não sejam criadas narrativas distorcidas dos fatos, pois não era um problema dessa gestão de governo, é antigo. Outra lição é a	

	de sempre reavaliar os processos para ver constantemente como está o suprimento de energia em todas as regiões.	principalmente na região norte onde a estrutura é mais precária. O entrevistado da CEA, Cássio Albuquerque, enfatizou que a principal lição tirada da crise foi falar sempre a verdade, assim como comentado pela ANEEL. Explicar os processos e dizer o que de fato estava acontecendo foram as principais estratégias adotadas pelo setor elétrico. O ONS não respondeu a essa questão.
Cássio Albuquerque	Enquanto assessoria posso te responder que a lição que a gente tem é trabalhar com a verdade. A gente pensou e estabeleceu estratégias voltadas ao esclarecimento da verdade, pois a população precisava de esclarecimentos.	
Aline Abreu Eleterio	Não houve resposta.	

Fonte: Pesquisadora.

Tabela 19 – Canais de Comunicação – Considera que a população se informou mais por meio da grande imprensa ou por meio dos canais de comunicação do MME?

Entrevistados	Excerto	Síntese
Daniel Bastos	A população recorreu mais à imprensa do que à estrutura de comunicação da Agência. Existe uma dificuldade de penetração	Sobre a questão 5, o entrevistado da ANEEL, Daniel Bastos, reconheceu que há uma dificuldade de atingir o público do estado

	tanto regional como nacional, mas atuamos diariamente com publicação de notas, participação em coletivas, além de ficarmos à disposição da imprensa 24 horas.	e, por isso, considerou que durante a crise a população se informou mais por meio da grande imprensa. Ressaltou, no entanto, que produziram muito conteúdo próprio com a finalidade de abastecer a imprensa e também a população com informações.
Saulo Roberto de Vargas	Da situação em si, eu acredito que tenham se informado mais por meio da imprensa, porém nós trabalhamos muito no Ministério, tentávamos sempre manter o contato com a imprensa, fizemos coletivas, tanto em Brasília quanto em Macapá. Quando aconteceu o fato, em menos de 24 horas, o ministro já estava em Macapá para acompanhar tudo de perto. Fazíamos muitas notas e usávamos muito o Twitter para nos comunicarmos com a imprensa e com a população.	O entrevistado do MME, Saulo Vargas, disse a que a população se informou mais por meio da grande imprensa, mas, assim como a ANEEL, ressaltou que produziram bastante material e utilizaram as redes sociais, principalmente o Twitter, para informar a imprensa e a população. O entrevistado da CEA, Cássio Albuquerque, considerou que a população se informou 50% por meio da imprensa

Cássio Albuquerque	Criamos um cronograma do rodízio e trabalhamos com a área técnica para produzir as peças de comunicação que seriam divulgadas nos canais de comunicação e nas redes sociais da companhia. Assim, divulgamos os municípios e os horários nos canais de comunicação, portanto, eu acho que a comunicação foi 50% CEA e 50% imprensa.	e 50% por meio do material que a distribuidora produzia e isso ficou evidente, sobretudo, quando prepararam peças específicas sobre o cronograma do rodízio de energia. Não houve resposta do ONS.
Aline Abreu Eleterio	Não houve resposta.	

Fonte: Pesquisadora.

Tabela 20 – Importância da Comunicação – Considera importante uma estrutura de comunicação para lidar com crises de imagem?

Entrevistados	Excerto	Síntese
Daniel Bastos	Sim, uma estrutura de comunicação é fundamental. Cada crise é uma crise e tem as suas peculiaridades. Para cada crise pensamos qual a melhor ferramenta: se é uma nota, se é um vídeo,	Sobre a questão 6, o entrevistado da ANEEL, Daniel Bastos, reforçou que uma estrutura de comunicação é importante para lidar com crises e que, por mais que existam protocolos dentro da

	um podcast, etc. Já existe um protocolo, mas toda crise acrescenta algo novo que podemos aprimorar.	comunicação, cada crise é única e somente durante o desenrolar de determinada crise é que se pode decidir qual a melhor ferramenta de comunicação. O entrevistado do MME, Saulo Vargas, considerou que deve haver mais investimento na área da comunicação, pois se tivessem uma equipe maior ou até mesmo uma agência de comunicação poderiam ter feito um trabalho mais assertivo junto à população e à imprensa do Amapá. O entrevistado da CEA, Cássio Albuquerque, reiterou que, por ser tão importante, a comunicação deve atuar de forma macro dentro de uma crise, participando dos processos de gestão e da definição de estratégias. A entrevistada do ONS, Aline Abreu, disse
Saulo Roberto de Vargas	Acredito que se tivéssemos mais gente na equipe poderíamos ter dado um atendimento melhor, a gente não deixava de atender, mas tendo mais braço você poderia dar mais atendimento, uma atenção melhor para todos os jornalistas. Às vezes, a gente fazia com o que era possível ali naquele momento e toda a equipe deu a atenção e atendimento necessários. A nível de exemplo, eu trabalhei na FAB, em que o órgão central tem 100 pessoas só dentro da comunicação, claro, que a gente está falando de uma instituição que tem 70 mil militares e a possibilidade de dar problema é muito grande, mas havia muito	

	investimento em comunicação. O mesmo investimento deve existir em um ministério que cuida de energia elétrica, combustíveis e mineração, ou seja, 1/3 da balança comercial do Brasil.	que é de extrema importância a atuação da comunicação durante uma crise, pois é essa área que gerencia um dos principais ativos de uma instituição, a sua reputação.
Cássio Albuquerque	Com certeza, tem que pensar não só na crise em si, mas em estudo de cenários, nas possibilidades, de estar presente nos processos de gestão, tem que entender os pontos de fragilidade dentro da gestão de determinado serviço de energia. É muito importante que a comunicação esteja presente em todos os processos da gestão e que ela esteja pronta para atuar e adotar as estratégias necessárias.	
Aline Abreu Eleterio	Sim, até porque uma crise mal conduzida pode refletir na reputação da marca	

Fonte: Pesquisadora.

Todos entes do setor elétrico envolvidos no apagão possuem assessoria de imprensa e isso é um ponto positivo, pois a crise foi monitorada desde o início pelas equipes das respectivas assessorias. O comitê de crise se mostrou essencial desde o primeiro dia, quando as autoridades do setor já identificaram as proporções do problema e decidiram montar um comitê composto não só por técnicos, mas também pela comunicação. Além do comitê oficial publicado em portaria pelo MME, houve a iniciativa de montar comitês internos no âmbito de cada ente, a fim de acompanhar o caso mais de perto, fato que aconteceu na CEA, no MME e no ONS.

As assessorias ficaram disponíveis para a imprensa durante toda a crise e isso se refletiu na cobertura jornalística, na medida em que trouxe informações que eram transmitidas pelas assessorias e muitas vezes até traduzidas para os jornalistas devido ao seu teor técnico. Por essa razão, todos os gestores consideraram que a imprensa foi uma aliada, cumpriu sua função de informar e, sobretudo, de acalmar toda uma população que sofria com os efeitos advindos do apagão. É claro que em algum momento as manchetes foram mais apelativas e negativas para o setor elétrico, além de terem um tom mais político, mas de forma geral houve uma relação saudável de parceria entre imprensa e assessorias. O setor elétrico adotou a postura de falar a verdade, de não omitir a real situação para a imprensa e isso contribuiu para que o processo tenha ocorrido de forma transparente perante a opinião pública.

Sabemos que na maior parte das vezes as informações chegam até a população por meio da grande imprensa, no entanto todas as assessorias se esforçaram no sentido de produzir conteúdo próprio e divulgar nos seus respectivos canais de comunicação. Além dessa produção própria, os porta-vozes ficaram disponíveis durante toda a crise para entrevistas e coletivas. Existe uma dificuldade de atingir a população, na medida em que o Setor Elétrico Brasileiro é complexo e há o desafio, sob a ótica da comunicação, de deixar esse conteúdo mais “palatável”.

Não há dúvidas de que ter uma estrutura de comunicação é uma questão de sobrevivência para as organizações, sobretudo em um contexto democrático, em que as pessoas exigem respostas das instituições, principalmente por terem mais acesso a informação e saberem dos seus direitos. Todos os gestores consideram a comunicação

fundamental para uma organização, principalmente em contextos de crise, quando a instituição está mais vulnerável. Diante disso, os gestores afirmam que mais do que palavras e elogios ao trabalho da comunicação é necessário investir financeiramente nessa área e montar equipes estruturadas e competentes.

A crise traz aprendizados e, se a organização estiver bem atenta aos processos que podem ser aprimorados, haverá uma mudança positiva e até mesmo um crescimento da instituição. Todos os entes do setor, respeitadas as devidas responsabilidades de cada um, adotaram providências durante e depois da crise e aprimoraram seus processos. Houve desde aplicação de multas até revisão de regulamentos, fatos que iremos abordar de forma mais minuciosa na conclusão deste trabalho.

Síntese e conclusões

Síntese

Como vimos na literatura, “crise é todo evento negativo que foge ao controle da organização e pode trazer repercussões negativas. Além disso, crise é um evento que provoca riscos; que pode ameaçar a sobrevivência da organização e que quase sempre surpreende a maioria dos membros da organização e demanda uma resposta rápida, devido à sua possibilidade de ampliar perdas.” (Roberto Shinyashiki et al., 2007, p. 152)

Aplicando a teoria para o caso estudado, pode-se verificar que o apagão ocorrido no estado do Amapá foi uma crise devido a sua repercussão negativa, aos problemas que causou para a população e a necessidade de uma resposta rápida por parte dos membros da organização, especialmente seu corpo técnico.

Devido à robustez do Sistema Elétrico Brasileiro (SEB), um apagão acaba por envolver empresas e vários entes do setor ao mesmo tempo. O sistema elétrico é uma cadeia composta por geração, transmissão e distribuição; dessa forma, os grandes apagões geralmente são causados por problemas na transmissão que logo causam reflexos maiores dentro da distribuição da energia que chega ao consumidor final. Além disso, cada ente tem seu papel dentro do setor e, conseqüentemente, sua responsabilidade em uma crise de grandes proporções como foi a crise do apagão no Amapá. Diante disso, ao se investigar uma crise provocada por um apagão em determinado ponto do país está se investigando na verdade uma crise gerada em todo o setor elétrico, tendo em vista que há uma integração e múltiplas responsabilidades setoriais.

Não há dúvidas de que o apagão no Amapá representou uma crise que envolveu o SEB como um todo, pois mobilizou: Secretaria de Energia Elétrica do MME; Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético do MME; ANEEL; ONS; LMTE; Eletronorte Centrais Elétricas e CEA. Além disso, a sua duração é algo que deve ser levado em conta: ao todo, foram 22 dias entre blecaute total e retomada parcial com rodízio de energia. O setor elétrico ficou exposto na mídia durante quase um mês e alguns gargalos ficaram evidentes durante esse tempo de exposição. Energia é essencial para qualquer cidadão e quando ela falta os efeitos são sentidos imediatamente, sobretudo numa interrupção

longa como foi a do estado do Amapá que teve reflexos no abastecimento de água, comunicação por redes móveis e perda de mercadorias.

Assim que ocorreu o incêndio, não havia muita informação sobre o que de fato havia acontecido e a distribuidora de energia local, por estar mais próxima da população e distribuir energia ao consumidor final, acabou respondendo à imprensa, apesar de ficar constatado mais tarde que ela não era responsável pelo incidente. Um dia após o apagão, o ONS divulgou comunicado oficial em seu site que foi utilizado pelos portais. Nesse mesmo dia, o ministro de Minas e Energia, Bento Albuquerque, publicou portaria de instalação do gabinete de crise e viajou para o Amapá junto com outros representantes do setor para acompanhar de perto a situação. A instalação do gabinete foi destaque nos portais.

No dia 05/11/20, o governo anunciou durante coletiva de imprensa um plano para reestabelecimento total da energia, que consistia em: recuperação de um dos transformadores queimados, com purificação de óleo e que poderia reestabelecer cerca de 70% da energia do Amapá; mobilização da logística para Macapá de dois transformadores, de quase 100 toneladas cada, um do município de Laranjal do Jari, e outro de Boa Vista, capital de Roraima, e o transporte de quatro geradores de energia, originais do Amazonas, para suprir eventuais necessidades de atividades essenciais durante a recuperação da eletricidade no estado. Era um plano ambicioso, já que as dificuldades de logística para transporte tanto dos transformadores quanto dos geradores de energia era enorme. Ao mesmo tempo em que o gabinete de crise procurava soluções para o caso, a crise se prolongava e ganhava ainda mais destaque na mídia. O caso extrapolou a esfera do setor elétrico e órgãos como a Polícia Federal, Polícia Civil e Tribunal de Contas da União (TCU) cobravam explicações. É preciso destacar que desde o início o ONS informou para a imprensa que havia sido aberta uma investigação: tratava-se do RAP, o Relatório de Análise da Perturbação, que contém uma análise detalhada do incidente e depois é encaminhado para a ANEEL, a fim de que seja aberto um processo de fiscalização. Tal medida representa mais uma evidência de gerenciamento da crise por parte do setor elétrico e que foi divulgada pela imprensa.

Há que se destacar ainda a convocação do ministro para que tanto a FAB quanto outros ministérios ajudassem na resolução do caso.

A LMTE, responsável pela subestação, decidiu se manifestar apenas após quatro dias do incidente e por meio de nota, depois de intimação do Ministério Público Federal. Essa nota é divulgada pelos dois portais de notícias. À medida que o conserto dos transformadores avançava, o MME divulgava uma nova informação com previsão de retorno parcial da energia. Havia uma expectativa de retomada total da energia, no entanto essa previsão não se cumpriu ao longo dos dias, o que acabou por alimentar ainda mais a imprensa com notícias sobre o apagão. O que se cumpriu ao longo dos dias foi um retorno parcial, devido à conclusão dos reparos no único transformador que restou da subestação Macapá. Esse reparo foi possível graças a ajuda da FAB, que transportou os equipamentos para consertar o transformador. A partir daí, começava um rodízio de energia coordenado pela CEA.

A partir das matérias divulgadas nos dois portais, é possível perceber que cada ente do setor elétrico falava sobre o processo que lhe cabia, nesse caso, a CEA sobre a distribuição e o rodízio de energia. Em algumas matérias, pode ter havido alguma confusão, já que em determinado momento o ministro falava, em outro, o secretário-Adjunto de Energia Elétrica, Domingos Andreatta, e, em outro, o presidente da CEA, Marcos Pereira. No entanto, é preciso ressaltar sempre a complexidade do Sistema Elétrico Brasileiro e a necessidade de cada ente explicar as nuances do processo que lhe cabe. Podemos concluir que o presidente da CEA também foi um dos porta-vozes durante a crise.

Em um dado momento, as manchetes passaram a ficar cada vez mais negativas, já que faziam alusão ao número de dias que os consumidores estavam sem energia. A LMTE, responsável pela subestação, se pronuncia pouco ao longo da crise e, quando se manifesta, é sempre por meio de nota, o que pode ter sido uma estratégia, já que a empresa passou a ser a principal investigada do caso. Também representa uma cautela por parte da empresa, já que tudo ainda estava sob investigação e apuração. Em uma dessas manifestações à imprensa, a LMTE sugeriu que, devido à falta de planejamento das autoridades competentes, o suprimento de energia no estado dependia

exclusivamente das instalações de transmissão da LMTE. A empresa expôs na imprensa um gargalo e vemos nesse episódio um ponto crítico de confronto dentro do próprio setor.

A ANEEL, por sua vez, na pessoa do seu diretor-Geral, André Pepitone, anunciou na imprensa abertura de investigação para apurar as causas do apagão e destacou o papel da Agência de fiscalização, investigação e posterior punição dos culpados. O diretor-Geral foi transparente ao dizer para a imprensa que a Agência não conseguia fiscalizar toda a transmissão do país, uma fala franca que corresponde à postura que o setor adotou desde o início de falar a verdade. Apesar dessa declaração do diretor-Geral, o Portal Uol apurou que a Aneel notificou a LMTE três vezes nos últimos cinco anos. O caso mais recente ocorreu em maio de 2019, quando a empresa teve que pagar mais de R\$ 459 mil em penalizações. As outras duas situações ocorreram em setembro de 2017 e outubro de 2015, mas não foram aplicadas multas. A partir dessa informação divulgada pelo Uol, é possível concluir que a Agência estava monitorando a LMTE bem como o restante da transmissão, a despeito das dificuldades relatadas pelo líder da Agência. O órgão regulador também cumpriu o seu papel punitivo e aplicou multas vultosas. Após processo de fiscalização entre 24 e 27/11/20 e 1º e 4/12/20, a multa imposta ao ONS foi no valor de R\$ 5,7 milhões. Essa penalidade foi aplicada no dia 07/05/21. A fiscalização da Agência responsabilizou o ONS por não analisar as condições de atendimento das cargas de energia e demanda do estado, diante da indisponibilidade de um dos transformadores da subestação. O equipamento tinha previsão inicial de ficar desligado por 21 dias para manutenção, mas continuava indisponível no dia do acidente, que ocorreu dez meses depois.

O auto de infração também apontou que o ONS não realizou os estudos elétricos e as análises da Rede de Simulação necessários à avaliação do desempenho do sistema que abastece o Amapá, ao elaborar as diretrizes de operação nos horizontes mensal e quadrimestral, de forma a compatibilizar as restrições elétricas resultantes da indisponibilidade do transformador.

Em 26/10/21, a ANEEL manteve multa no valor de R\$ 3,6 milhões à LMTE. Em recurso à Agência, a LMTE alegou que a causa principal do colapso no fornecimento foi a

inexistência de um Sistema Especial de Proteção (SEP), de responsabilidade do ONS. Também apontou problemas de planejamento, com a ausência de redundância nas instalações para garantir o suprimento, em caso de indisponibilidades em equipamentos de transmissão. Para a ANEEL, no entanto, essas deficiências não causariam sozinhas o colapso no sistema, sem a indisponibilidade simultânea dos três transformadores da SE Macapá.

Essas multas foram aprovadas após período de investigação que levou tempo e, por isso, foram aplicadas no ano de 2021. Há quem diga que a responsabilização demorou, no entanto, foi seguido todo o trâmite de fiscalização em ocorrências desse tipo, bem como aberto contraditório para que as empresas pudessem se defender. Tal medida representa mais um gerenciamento da crise e até mesmo providências pós-crise tomadas pelo setor elétrico, com divulgação nos portais G1 e UOL.

Em um dado momento da crise, quando havia a expectativa de ativação dos geradores e consequentemente de fim do apagão, um dos porta-vozes, o presidente da CEA, Marcos Pereira, declarou que a empresa tinha fragilidades e pediu paciência a população, já que, com a chegada da energia dos geradores termoeletricos, o rodízio seria suspenso e seriam mantidas interrupções nos horários de pico, ou seja, algo bem próximo da normalidade. Mais uma vez um representante do setor elétrico expôs fragilidades e seguiu a estratégia traçada inicialmente pelo gabinete de crise de falar a verdade.

Os portais ressaltaram que o governo prometeu inicialmente resolver o apagão dentro de 10 dias, o que não aconteceu. Mesmo após o acionamento dos geradores pelo presidente da República, Jair Bolsonaro, no dia 21/11/20, a energia não foi completamente reestabelecida. O apagão só terminou no dia 24/11/20, graças à energização de um segundo transformador na subestação Macapá. Após 22 dias de apagão, o gabinete de crise conseguiu executar totalmente o plano inicial de retomada plena da energia, que consistia em suprimento dos dois transformadores na subestação Macapá, geração da usina hidrelétrica Coaracy Nunes e geração térmica local instalada. Nas matérias sobre o fim do apagão, os portais fizeram todo um retrospecto de como foi a crise e, sobretudo, dos problemas que causou à população.

Conclusões

Uma das questões desse trabalho era entender, a partir do conteúdo publicado na mídia e sob a ótica da comunicação, como o setor elétrico gerencia a sua imagem em um contexto de crise. Ao se analisar o conteúdo dos dois maiores portais de notícias do Brasil, Uol e G1, durante 22 dias, ficou evidente que a crise foi gerenciada desde o início pelas autoridades setoriais. As matérias iniciais dos dois portais foram sobre o incêndio que atingiu os transformadores da subestação do estado e essas notícias trouxeram tanto informações das notas oficiais divulgadas quanto trechos de entrevistas concedidas, sobretudo, pelo ministro de Minas e Energia, Bento Albuquerque, que liderou o gabinete de crise. Como vimos na literatura, a escolha do porta-voz é importante na gestão dos meios de informação em situações de crise.

Uma das conclusões a que este trabalho chegou é que ao longo dos dias tanto o ministro quanto o presidente da CEA divulgam prazos e prazos diferentes para o reestabelecimento total da energia. Além disso, existe uma certa confusão de quem deve falar sobre os prazos: se é o ministro ou é o presidente da CEA. O próprio presidente da CEA disse que os prazos deveriam ser confirmados pelo governo federal. A conclusão é que faltou nesse caso um alinhamento dentro do gabinete de crise sobre a escolha do porta-voz que deveria falar sobre os prazos para recomposição do sistema.

Outra conclusão a que chegou esse trabalho é que tanto o portal G1 quanto o portal Uol fizeram uma cobertura minuciosa sobre o caso e exploraram o outro lado da crise, ou seja, o drama vivido pela população. Foram muitas entrevistas com personagens e um relato diário da procura dos moradores por itens essenciais, como combustível e água mineral, já que o abastecimento de água encanada foi paralisado e somente retomado após contratação de geradores auxiliares pela Companhia de Água e Esgoto do Amapá (Caesa). A população de Macapá também lotou todos os hotéis que contavam com gerador próprio para dormir com alguma ventilação, luminosidade e serviços como internet. Além disso, o sistema de telefonia apresentou inconsistência em boa parte do estado devido à falta de energia e, assim, muitas lojas do comércio ficaram com as

vendas suspensas por problemas em seus sistemas. Os dois portais também cobriram os vários protestos realizados no estado cobrando resolução do caso e providências.

O Portal G1 fez uma cobertura “minuto a minuto”, com declarações dos porta-vozes e informações sobre o conserto dos transformadores e a logística para transporte dos equipamentos. Ao mesmo tempo, relatava a movimentação da polícia, Tribunal de Contas da União, Ministério Público Federal e da própria ANEEL para cobrar providências e exigir a punição dos culpados.

O Portal Uol, por sua vez, também divulgou dados atualizados sobre o andamento do plano para retomada da energia, mas trouxe matérias mais investigativas e analíticas, como a que explicou a composição societária da empresa responsável pela subestação, a LMTE, e a que apurou o relato da empresa à ANEEL sobre dificuldades para lidar com eventuais falhas no serviço em virtude da pandemia. Além disso, o Portal Uol entrevistou mais os parlamentares representantes do estado do Amapá e a cobertura ganhou em alguns momentos um tom mais político. O Portal Uol também fez uma matéria sobre uma comunidade quilombola que ficou sem condições de vender o açaí batido porque não era possível ligar a máquina. Tal matéria não foi explorada pelo Portal G1. Os dois portais deram destaque à ida do presidente Jair Bolsonaro, que só ocorreu 19 dias após o início da crise.

A partir da análise de conteúdo dos portais, foi possível verificar quais categorias e palavras-chave predominaram nas publicações. No Portal G1, as principais categorias foram: apagão, reestabelecimento de energia, apuração, rodízio de energia e fim do apagão. Já no Portal Uol, as principais categorias foram: apagão, reestabelecimento da energia, politização, rodízio de energia, responsabilização, intervenção do presidente Jair Bolsonaro e fim do apagão. Os dados permitem concluir que a cobertura inicial dos portais foi muito parecida, o que se reflete na equivalência das categorias apagão, reestabelecimento de energia, rodízio de energia, apuração/responsabilização e fim do apagão. A diferença está nas categorias politização e intervenção do presidente Jair Bolsonaro, o que comprova o tom mais político adotado pelo portal Uol. As principais palavras-chave do G1 foram: transformador, fornecimento, subestação, geradores, reestabelecimento e rodízio de energia. Já no portal Uol, as principais palavras-chave

foram: reestabelecimento, fornecimento, transformador, apagão e subestação. As palavras reestabelecimento e transformador foram as que mais apareceram nas matérias dos dois portais, o que nos leva a concluir que foi reforçada a mensagem de ações que estavam sendo tomadas pelo setor elétrico para consertar os transformadores e consequentemente reestabelecer a energia no estado. No G1, foram 42 inserções da palavra reestabelecimento e 133 da palavra transformador. Já no Uol, foram 19 inserções da palavra reestabelecimento e 57 da palavra transformador. É como se houvesse um fio condutor da crise, que tem o seu início e ápice, com a danificação dos transformadores, e o seu fim esperado por todos, com o reestabelecimento total da energia.

Há que se destacar o número de vezes em que os entes do setor elétrico foram citados nos dois portais. No Portal G1, são esses os números: ANEEL (47); CEA (80); LMTE (40); MME (45); Operador Nacional do Sistema (22); Eletronorte (20). No Portal Uol, são esses os dados: ANEEL (48); CEA (17); LMTE (57); MME (12); Operador Nacional do Sistema (11); Eletronorte (10). Esses dados corroboram o foco maior do portal Uol em matérias sobre a transmissora (57 citações), sobretudo publicações de caráter investigativo que buscaram conhecer mais a fundo a atuação da empresa no mercado. Já o portal G1 acompanhou o caso em tempo real, sobretudo, os reflexos para a população, o que comprova o maior número de inserções relacionadas à distribuidora (80 citações). Era a CEA que coordenava o rodízio de energia e que inicialmente ficou mais a frente da crise por ser do estado e estar mais próxima do consumidor. Além disso, foi preciso um tempo até que os outros representantes do setor elétrico tomassem conhecimento da crise e chegassem ao estado.

Os gestores de comunicação dos entes do setor elétrico entrevistados neste trabalho (ANEEL, MME, CEA e ONS) consideraram que a imprensa foi uma aliada no esclarecimento dos fatos à população, pois era preciso atualizar os moradores sobre o retorno total da energia, bem como sobre as punições que os eventuais culpados iriam receber. Consideraram ainda que a cobertura foi fiel aos fatos, com exceção de um tom mais político adotado em algum momento em relação à atuação do presidente Jair Bolsonaro no caso e à gestão do governo federal quanto ao sistema elétrico no estado

do Amapá. O gestor de comunicação do MME, Saulo Vargas, destacou que se o fato tivesse ocorrido em outro estado como, por exemplo, Minas Gerais, a repercussão teria sido ainda maior, mas, como o Amapá é um estado pequeno e sem muita visibilidade no país, a cobertura ficou mais restrita. Essa observação também foi feita por muitos moradores quando entrevistados pelos portais G1 e Uol, muitos deles reclamaram da pouca repercussão que a imprensa nacional estava dando ao apagão.

Outra questão desse trabalho era identificar o papel das assessorias de imprensa do setor no gerenciamento da crise. As assessorias de imprensa dos entes do setor elétrico compuseram os gabinetes de crise criados para gerenciar a situação. Além do gabinete de crise formado pelo governo federal e publicado em portaria, que incluía Secretaria de Energia Elétrica do MME; Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético do MME; ANEEL; ONS; LMTE; Eletronorte Centrais Elétricas e CEA, cada ente atendia a imprensa local ou nacional e acabava por integrar outros comitês. Foi o que aconteceu com a CEA, que atuou em mais gabinetes do estado, já que outras crises foram geradas a partir da crise de energia. A distribuidora local atendeu a imprensa inicialmente e preparou material específico para explicar o funcionamento do rodízio de energia. Foram elaboradas peças de comunicação a partir de um trabalho conjunto com a área técnica, que foram divulgadas nos canais de comunicação e redes sociais da distribuidora e também para a imprensa. O grande desafio das assessorias e, sobretudo, da CEA foi “educar” a imprensa, explicar o funcionamento de um setor tão técnico e complexo como o setor elétrico. Num esforço de abastecer a imprensa com informação, foram produzidos releases, concedidas entrevistas e preparado material específico.

Outra questão era entender como a ANEEL, como órgão regulador, conseguiu cumprir o seu papel punitivo e adotar providências pós-crise. Concluiu-se que a Agência desempenhou um papel de extrema importância, na medida em que apurou as circunstâncias da ocorrência e penalizou com multas vultosas os envolvidos no caso. **(O detalhamento das multas e de outras providências pós-crise adotadas pelo setor estão detalhadas mais abaixo).** A equipe de comunicação da ANEEL participava das reuniões técnicas e divulgava as informações de forma estratégica para a imprensa, num trabalho conjunto com a área técnica. É importante ressaltar que em situações de crise essa

parceria entre corpo técnico, jurídico, auditoria e alto escalão da organização é fundamental na definição dos rumos e resultados da crise. De acordo com o que vimos na revisão de literatura, quanto mais integrado esse trabalho, maiores são as chances de minimizar os efeitos negativos de uma crise e maiores as chances de uma crise virar uma oportunidade de crescimento para a instituição. O diretor-Geral da Agência e técnicos do órgão também viajaram para o estado, a fim de acompanhar o caso de perto. Além disso, a assessoria divulgava em seu portal informações diárias com atualizações sobre o fornecimento e providências em relação à fiscalização e responsabilização dos culpados.

Apesar de a informação chegar à população local por meio da mídia, houve um esforço por parte de todas as assessorias entrevistadas de produção de conteúdo próprio, a fim de que esse conteúdo ora fosse aproveitado pela imprensa, ora fosse acessado pela população. É importante destacar também a utilização das redes sociais por parte das assessorias: no MME, os passos do ministro de Minas e Energia, Bento Albuquerque, eram informados a todo tempo no Twitter. Além disso, o ministro era um porta-voz atuante, com presença em telejornais e entrevistas coletivas; ele foi o primeiro a chegar a Macapá após o início do apagão, acompanhado do corpo técnico. Havia uma preocupação da assessoria do MME em divulgar um boletim diário em seu portal, com as informações atualizadas das últimas 24 horas. A cada uma ou duas semanas, eram publicadas no portal todas as ações realizadas em prol da retomada total da energia no estado. Uma dificuldade relatada pelo gestor Saulo Vargas em relação ao trabalho da assessoria do MME foi a da equipe reduzida de comunicação. Segundo ele, a assessoria conta apenas com 15 pessoas, o que acabou refletindo no atendimento à imprensa. Ele acredita que se a equipe fosse maior ou se houvesse uma agência de comunicação seria possível dar mais atenção à imprensa e até mesmo destacar algum profissional para ficar o tempo todo no estado.

Um ponto importante enfatizado por todos os gestores de comunicação entrevistados foi a necessidade de a assessoria estar sempre disponível para a imprensa, a fim de que não sejam construídas narrativas distorcidas dos fatos. Outra questão observada durante entrevista com os gestores é que houve uma preocupação em ser didático,

sobretudo, com a imprensa local, pois a maioria estava tendo o seu primeiro contato com a complexidade do setor elétrico durante o apagão.

A crise vivenciada no Amapá foi importante para o setor elétrico rever os seus processos. A região Norte é problemática e já houve recomendação de caducidade da CEA, que foi vendida em junho de 2021 para a Equatorial Energia. Além do gerenciamento sob a ótica da comunicação, conforme vimos nesse trabalho, houve providências de cunho técnico durante a crise e pós-crise que passamos a relatar abaixo.

Durante a crise:

- 04/11/20: Publicação de portaria²² do MME com instituição do gabinete de crise formado pelo MME, ONS, ANEEL, LMTE, CEA e Eletronorte;
- 06/11/20: Publicação da Portaria Nº 406²³, com autorização de contratação, de forma célere, excepcional e temporária, de geração de energia elétrica no montante de até 150 MW;
- Entre 24 e 27/11/20 e de 1 a 4/12/20: ação fiscalizadora²⁴ realizada pela ANEEL;
- 24/11/20: foi emitida a Portaria ²⁵MME nº 415/2020, que abriu caminho para a instalação de mais geradores de energia no Sistema de Macapá;
- 25/11/20: edição de medida provisória²⁶ que isentava os consumidores do pagamento da conta de luz. A isenção teve validade para os 30 dias anteriores à publicação da MP;
- 25/11/20: MP autoriza crédito²⁷ de R\$ 80 milhões em favor do MME para permitir a transferência de recursos para a Conta de Desenvolvimento Energético (CDE), de que trata a Lei nº 10.438, de 26 de abril de 2002, a fim de

²² Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-403-de-4-de-novembro-de-2020-286659942>

²³ Disponível em: http://antigo.mme.gov.br/documents/72128/975491/Portaria_n_406-2020/c5dbcaa1-13fe-5891-d428-f6c8746fa9cc?version=1.1

²⁴ Informações da Superintendência de Fiscalização dos Serviços de Eletricidade da ANEEL

²⁵ Disponível em: <https://www.gov.br/mme/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/2020/portaria-n-415-2020.pdf/view>

²⁶ Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2020/novembro/medidas-do-governo-federal-garanteem-ajuda-ao-amapa>

²⁷ Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2020/novembro/medidas-do-governo-federal-garanteem-ajuda-ao-amapa>

minimizar os impactos da interrupção no fornecimento de energia elétrica no estado do Amapá;

- 25/11/20: Assinatura de decreto²⁸ que alterou o período de redução de alíquota zero do Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro, ou relativas a Títulos ou Valores Mobiliários (IOF), anteriormente previsto no Decreto nº 10.504/2020, de 2 de outubro de 2020. Desse modo, antecipou-se o prazo de redução da alíquota zero, que passou a incidir nas operações contratadas até 26 de novembro de 2020, e não mais até 31 de dezembro de 2020. A medida permitiu a recomposição orçamentária decorrente da compensação financeira concedida pela União na transferência de recursos para a Conta de Desenvolvimento Energético (CDE);

Pós-crise:

- 05/08/20: ato²⁹ que marcou o início das atividades no Estado do Amapá do Mais Luz para a Amazônia;
- 23/12/20: energização³⁰ do terceiro transformador na subestação Macapá, sendo possível trazer mais confiabilidade ao fornecimento de energia no estado. A subestação retornou à condição de três transformadores disponíveis à operação do sistema elétrico;
- 07/05/21: Multa³¹ aplicada pela ANEEL ao ONS no valor de R\$ 5,7 milhões
- 26/10/21: ANEEL manteve multa³² no valor de R\$ 3,6 milhões à LMTE

²⁸ Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2020/novembro/medidas-do-governo-federal-garanteem-ajuda-ao-amapa>

²⁹ Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/presidencia/noticia/davi-alcolumbre/davi-e-bolsonaro-oficializam-programa-mais-luz-para-a-amazonia-no-amapa>

³⁰ Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro/amapa-3o-transformador-de-energia-e-restabelecido>

³¹ Disponível em: <https://www.canalenergia.com.br/noticias/53172248/aneel-multa-o-ons-em-r-57-mi-por-apagao-no-amapa>

³² Disponível em: <https://www.gov.br/aneel/pt-br/assuntos/noticias/2022/aneel-nega-recurso-da-lmte-e-mantem-maior-multa-aplicada-pela-agencia-por-ocorrencia-no-amapa>

- 08/01/21: instalação ³³do segundo transformador da Subestação Laranjal, situada em Laranjal do Jari. O equipamento, transferido da Subestação Vila do Conde, no Pará, foi uma das medidas para ampliar a confiabilidade do fornecimento de energia elétrica para todos os consumidores do Amapá;
- 14/12/21: ANEEL realiza consulta pública ³⁴com o objetivo de aprimorar a comunicação de ocorrências graves. O objetivo foi tornar mais forte a resposta do Sistema Interligado a eventos imprevistos com grande impacto para a população.
- 17/12/21: Realização de leilão³⁵ para construção da Linha de Transmissão Macapá – Macapá III e subestação Macapá III. O leilão foi realizado para suprir o atendimento à capital Macapá e parte do estado, de modo a evitar um novo blecaute. A Energisa arrematou esse lote do Amapá durante leilão realizado no dia 17/12/21 na Bolsa de Valores, em São Paulo

Por fim, unindo os conhecimentos obtidos na revisão de literatura mais os resultados do estudo de caso e análise de conteúdo, pode-se concluir que esse trabalho avançou em seus objetivos e, assim, conseguiu mostrar, a partir da análise de conteúdo dos portais G1 e Uol, como o Setor Elétrico Brasileiro gerencia a sua imagem em um contexto de crise. Ficou claro que foram adotadas boas práticas de gestão de crise desde o início pelas autoridades do setor e, sob a ótica da comunicação, o setor conseguiu atender a imprensa e assim atualizar toda uma população que sofria e necessitava ter informações sobre a retomada da energia.

Outro objetivo era identificar o papel das assessorias de imprensa em um contexto de crise. Concluiu-se que as assessorias de imprensa dos entes setoriais desempenharam um papel fundamental durante a crise, na medida em que agiram estrategicamente e

³³ Disponível em: <https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/noticias/segundo-transformador-de-laranjal-esta-disponivel-para-operacao-no-amapa>

³⁴ Disponível em: <https://www.gov.br/aneel/pt-br/assuntos/noticias/2022/agencia-aprimora-comunicacao-de-ocorrencias-graves-e-indisponibilidades-de-transmissao>

³⁵ Disponível em: <https://www.gov.br/aneel/pt-br/centrais-de-conteudos/relatorios-e-indicadores/leiloes>

trabalharam incansavelmente para que as informações técnicas e jargões fossem traduzidos para profissionais da mídia. A principal estratégia foi a de falar a verdade para a imprensa e, conseqüentemente, para a população. Dessa forma, vemos que a palavra transparência foi norteadora das ações tomadas durante a crise.

A imagem do Setor Elétrico Brasileiro ficou desgastada com o apagão do Amapá, tendo em vista que foi uma interrupção de longa duração e com exposição na mídia durante muito tempo. De acordo com a ANEEL, foi a interrupção com o maior tempo de duração, mas não de maior abrangência. Como o setor agiu com transparência, vários gargalos foram expostos e assim se criou um espaço para debate por parte de especialistas e políticos sobre a operação do SIN e a gestão do setor elétrico, sobretudo, na região Norte. O setor reconheceu as falhas e revisou os seus processos tomando providências para tornar o sistema do Amapá mais robusto. São as medidas pós-crise que, como vimos na literatura, correspondem à faceta reflexiva da crise, quando se aprende com os erros e se avalia o que precisa ser mudado.

Este trabalho se mostrou relevante, pois tratou de conceitos importantes relacionados à Comunicação Organizacional, crise, assessoria de imprensa, além de uma abordagem sobre o setor elétrico. Ter um estudo empírico que demonstra a importância de gerir a crise sob a ótica da comunicação dentro de um setor estratégico, como é o de energia, é uma forma de valorizar essa área e comprovar que o setor deve apostar ainda mais em estratégias de comunicação, sobretudo em momentos de crise. Essa aposta passa por investimentos em comunicação, pois o MME, por exemplo, disse que poderia ter feito um trabalho mais assertivo e até mesmo destacado um profissional para o Amapá caso fossem contratadas mais pessoas e até mesmo uma agência de comunicação. Esse trabalho também demonstrou a importância de alinhar os discursos, a fim de que haja uma resposta uníssona do setor para a imprensa, pois em vários momentos o porta-voz de cada ente do setor divulgou uma informação diferente. É preciso que cada ente comece a falar em nome do setor como um todo e não apenas em nome da sua instituição. Além disso, apesar de terem sido montados gabinete de crise também em Brasília, o ideal era que houvesse pelo menos alguns representantes de cada ente permanentemente no Amapá junto com o gabinete montado pela CEA. Nessas horas, a

presença física no local onde ocorreu a crise é de extrema importância para alinhar pronunciamentos e checar informações de momento, que muitas vezes só podem ser conferidas no calor dos acontecimentos.

Esse trabalho é apenas um recorte da complexidade do setor, pois cada crise é única e poderiam ter sido adotadas estratégias diferentes caso a crise se desenvolvesse de outra forma ou em outro estado. Por mais que haja um protocolo e um rito a seguir em determinadas situações, cada crise merece atenção especial e providências específicas por parte de quem a gerencia, quer seja a comunicação, quer seja o seu corpo técnico. Essa pesquisa teve limitações, pois não foi possível entrevistar o gestor de comunicação da LMTE, responsável pela subestação que pegou fogo. Foram feitos vários contatos com a gerência, mas sem sucesso. Caso a empresa tivesse respondido, poderiam ter sido encontrados resultados importantes para a conclusão desse trabalho no que diz respeito às estratégias adotadas pela empresa para fazer a sua comunicação de crise.

O tema não se encontra esgotado. Diante da velocidade da informação e das novas formas de se comunicar, esse estudo pode servir de início para outras pesquisas acerca do assunto dentro de um setor tão fundamental como o setor elétrico e em um país de dimensões continentais como o Brasil.

Referências Bibliográficas

- ALVES, Nuno Miguel Madeira Beato (2014). *A independência das autoridades reguladoras*. (Lisboa): (Instituto Universitário de Lisboa), 2014. Dissertação de mestrado. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/9053/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Nuno%20Alves%20-%20A%20independ%C3%Aancia%20das%20autoridades%20reg.pdf>. Acesso em 05/05/2022.
- BALDWIN, Robert; CAVE, Martin (2013). *Understanding Regulation – Theory, Strategy and Practice*. Oxford: Oxford University Press, 2013.
- BARDIN, Laurence (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARTELMBS, Roberta Chiesa (2013). Analidando os dados na pesquisa qualitativa. Disponível em: http://www.sabercom.furg.br/bitstream/1/1453/1/Texto_analise.pdf. Acesso em 10/05/2022.
- BATISTA, Eraldo Carlos; MATOS, Luís Alberto Lourenço; NASCIMENTO, Alessandra Bertasi (2017). *A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.11, n.3, p.23-38, TRI III 2017. ISSN 1980- 7031
- CHINEN, Rivaldo (2003). *Assessoria de Imprensa – Como fazer*. São Paulo, Summus, 2003.
- DALLEDONNE, Marcos Henrique (2007). *A autonomia orgânica das Agências Reguladoras e a impossibilidade de livre demissão de seus dirigentes pelo chefe do Poder Executivo*. (Curitiba): (Universidade Federal do Paraná), 2007. Dissertação de mestrado. <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/30716/M%20905.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 07/06/2022.
- DECKER, Christopher (2015). *Modern Economic Regulation – An Introduction to theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.
- DUARTE, Jorge (org.) (2002). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia (Teoria e Técnica)*. São Paulo: Atlas, 2002.

FAUSTINO, Paulo (2009). *Tendências e dinâmicas do mercado dos media em Portugal*. Comunicação e Sociedade, vol. 16, 2009, pp. 177-212.

FAUSTINO, Paulo (coord.) (2010). *Tendências e Prospectiva dos Media: Inovação, Gestão, Emprego e Mercado*. (Porto): Editora MediaXXI, 2010.

FERRARETTO, Koplin; FERRARETTO, Artur (2009). *Assessoria de Imprensa – Teoria e Prática*. São Paulo: Summus, 2009.

FORNI, João José (2002). *Comunicação em tempo de crise*. In: DUARTE, Jorge (org.) *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria técnica*. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002. p. 363-388.

IDRIUNAS, Luiz (2020). *Prevenção e gestão de crises: preparando as empresas para o desafio da comunicação*. São Paulo: Editora Senac, 2020.

KESSLER, Marcos Rodolfo. (2006). *A Regulação Econômica no setor elétrico brasileiro – teoria e evidências*. (Porto Alegre): (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), 2006. Dissertação de mestrado. <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/11533/000615873.pdf?sequence=1>. Acesso em 17/05/2022.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (2006). *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. In Marchiori, Marlene – *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp. 167-190.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.) (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4ª edição. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida (1997). *Relações Públicas e Modernidade – Novos paradigmas na Comunicação Organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

LAMPREIA, J. Martins (2007). *Da gestão de crise ao marketing de crise*. Lisboa: (Texto Editores), 2007.

MATTA, Camila Alves Ramalho (2017). *A comunicação estratégica na gestão da comunicação de crise nas organizações e o papel do profissional de assessoria de imprensa*. (Lisboa): (Universidade Nova de Lisboa), 2017. Dissertação de mestrado.

https://run.unl.pt/bitstream/10362/24217/1/Dissertac%CC%A7a%CC%83o_Camila%20Matta.pdf. Acesso em 13/05/2022.

MEDINA, Raiza Silveira (2021). *A opinião do webjornalismo durante a pandemia. Uma análise de conteúdo do jornalismo online brasileiro*. (Porto): (Faculdade de Letras da Universidade do Porto), 2021. Dissertação de mestrado.

https://sigarra.up.pt/flup/en/pub_geral.show_file?pi_doc_id=303606. Acesso em 20/05/2022.

MENDES, Antonio Marques; PEREIRA, Francisco Costa (org.) (2006). *Crises de ameaças a oportunidades – Gestão estratégica de comunicação de crises*. Lisboa: Edições Sílabo, 2006.

MUSSI, Ricardo Franklin de Freitas [et al.] (2020). *Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades*. Revista Sustinere, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 414 - 430, jan. 2020. ISSN 2359-0424. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/sustinere/article/view/41193>>. Acesso em: 04/07/2022. DOI:<https://doi.org/10.12957/sustinere.2019.41193>.

PACHECO, Matheus Biângulo (2021). *Autonomia das Agências Reguladoras: uma avaliação para o Brasil entre 1997-2020*. (Brasília): (Universidade de Brasília), 2020. Dissertação de mestrado. https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/42404/1/2021_MatheusBianguoloPacheco.pdf. Acesso em 27/04/2022.

ROSA, Mario (2003). *A Era do Escândalo. Lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem*. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

RUÃO, Teresa (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. E-book do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho Braga. Portugal, 2016.

SILVA, Andressa Henning; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan (2013). *Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos*. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ129.pdf>. Acesso em 30/06/2022.

SHINYASHIKI, R.; FISCHER, R.; SHINYASHIKI, G. (2007). *A importância de um Sistema integrado de ações na gestão de crises*. *Organicom*, v. 4, n. 6, p. 150 – 159, 2007.

Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138931/134279>. Acesso em 15/06/2022.

SOUSA, Jorge Pedro (1999). *As notícias e os seus efeitos – As “teorias” do Jornalismo e dos efeitos sociais dos media jornalísticos*. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 1999.

TEIXEIRA, Patrícia Brito (2011). *Gestão e gerenciamento de crises na sociedade do risco. A construção midiática dos riscos alimentares e seus impactos sobre diferentes públicos*. (São Paulo): (Faculdade Casper Líbero), 2011. Dissertação de mestrado. <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/04/Gest%C3%A3o-e-Gerenciamento-de-Crises.pdf>. Acesso em 15/04/2022.

TORQUATO, Gaudêncio (2010). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TRAQUINA, Nelson (2005). *Teorias do Jornalismo – Porque as notícias são como são*. Florianópolis: (Insular), 2005.

Anexos

Anexo 1

Entrevistas com gestores de Comunicação

1) ANEEL

Entrevistado: Daniel Bastos

Cargo: Assessor de Comunicação Adjunto (Durante a crise do Amapá). Assessor de Comunicação Interino (Atual).

1) Há quanto tempo a sua empresa atua no mercado?

Desde dezembro 1997.

2) Possuem assessoria de comunicação? E assessoria de imprensa? Se sim, há quanto tempo?

Desde 1998.

3) Como lidaram com a crise ocorrida no Amapá? Foi montado algum comitê gestor de crise?

Teve um comitê restrito às áreas técnicas. A comunicação não atuou formalmente para não virar fonte. Quando são formados os gabinetes de crise, os nomes das pessoas são publicados formalmente e, caso houvesse algum representante da comunicação, essa pessoa poderia virar fonte. A prioridade é que as fontes de informação sejam os técnicos que estão trabalhando na resolução do caso. Há um trabalho estratégico para divulgar as informações e transmiti-las para a imprensa, mas não virar um porta-voz. A participação não está formalizada, mas ela existe. A comunicação recebe as informações, participa de reuniões, mas não tem a participação formalizada em nenhum documento. Já ocorreram outros blecautes e a assessoria de imprensa sempre participou das reuniões para transmitir as informações para a mídia, assim como ocorreu com a crise do Amapá. Esse trabalho é muito importante, pois mostra a transparência, o que está sendo feito. Técnicos da área de fiscalização e o próprio

Diretor Geral foram pessoalmente até o estado para ver de perto como estava a situação.

4) Consideram que a imprensa foi uma aliada no esclarecimento dos fatos à população?

A imprensa sempre é aliada. Quando você age com transparência, seguro das informações que quer passar, a imprensa sempre é uma aliada. O interesse da imprensa é principalmente no que virá depois, no “pós”, ou seja, no que eventualmente ocorrerá com os envolvidos no apagão. Nós divulgamos uma nota com a informação de que, em termos percentuais, foi a maior multa aplicada pela Agência devido à gravidade das falhas. O Jornal Nacional, por exemplo, leu exatamente a nota divulgada, portanto, agir com transparência e com informações que agreguem é o melhor a se fazer nessas horas. Nós percebemos que, de forma geral, a imprensa prezou por divulgar as informações relevantes que diziam respeito ao reestabelecimento da energia e ao que iria acontecer com as empresas envolvidas. Houve uma certa dificuldade com a imprensa local, pois eles não cobrem sempre o setor elétrico. Devido à gravidade do caso, os veículos nacionais e os setoristas procuraram muito mais as informações e muitos já estavam familiarizados com o tema. Quando vinha algum veículo regional, havia a preocupação de ser ainda mais didático, pois os setoristas já têm mais conhecimento do setor e dos termos técnicos. A cobertura foi adequada e ficou mais restrita aos veículos nacionais e aos setoristas. Às vezes havia uma manchete mais pesada, mas no geral a cobertura foi adequada.

5) Houve alguma alteração no regulamento ou novo protocolo após a crise do Amapá?

A área de fiscalização está sempre aprimorando essa questão do monitoramento das ocorrências e agora já até existe no site um desenho que mostra como está a fiscalização no país. Em termos de comunicação, já havia um procedimento de como atuar no caso dessas ocorrências devido às experiências passadas. O que foi totalmente novo nesse apagão foi o tempo de duração, até então não havíamos tido uma ocorrência tão longa. Toda crise ensina, existe um protocolo, mas isso sempre é modificado e toda crise traz

um aprimoramento. Nesse caso, como a ocorrência demorou muito e foram sucessivos episódios de queda de energia, não adiantava mais falar o que a ANEEL ia fazer, ou seja, cumprir o protocolo de abrir um processo de fiscalização e punir os eventuais culpados. A imprensa queria mais, portanto, passamos a divulgar informações relevantes como, por exemplo, chegada de novos equipamentos, reparo dos transformadores, enfim, tudo que fosse relevante. A interação com a imprensa é importante para esclarecer o público, é como se fosse uma prestação de contas. Às vezes, o interesse do jornal não é divulgar a informação, mas polemizar alguma coisa. Havia um esforço no sentido de sempre utilizar a imprensa para avisar a população do Amapá sobre o que estava acontecendo, enfim, alguma informação nova que pudesse agregar. Existe um rito de apuração e a imprensa quer uma resposta muito rápida, imediata, mas há todo um rito, todo um processo de apuração a ser seguido. Tem o contraditório, a ampla defesa e esse timing muitas vezes não é entendido pela imprensa e muito menos pela população. Um dos aperfeiçoamentos é reduzir os prazos, para tornar a resposta mais rápida. A multa para a LMTE foi adequada, foi dentro do espaço de tempo em que se falava sobre a ocorrência. A ANEEL também realizou consulta pública com o objetivo de aprimorar a comunicação de ocorrências graves. O objetivo foi tornar mais forte a resposta do Sistema Interligado a eventos imprevistos com grande impacto para a população.

6) Quais as lições tiradas da crise do Amapá?

A lição foi o compromisso de sempre esclarecer a população e se utilizar da cobertura para informar a verdade sobre o que está acontecendo. Os veículos de comunicação são a melhor forma de informar e chegar mais próximo da população. A região norte já é mais problemática e o Amapá já teve a recomendação da caducidade da distribuidora. A estrutura lá é precária, tanto na distribuidora quanto na transmissão. Existe o papel técnico de fazer regulamentos, existem as ações de governo, de agência e existe a função da comunicação de repassar as informações relevantes sobre quando a energia ia voltar.

7) Considera que a população se informou mais por meio da grande imprensa ou por meio dos canais de comunicação da ANEEL?

A população recorreu mais à imprensa do que à estrutura de comunicação da Agência. Existe uma dificuldade de penetração tanto regional como nacional, mas atuamos diariamente com publicação de notas, participação em coletivas, além de ficarmos à disposição da imprensa 24 horas.

8) Considera importante uma estrutura de comunicação para lidar com crises de imagem?

Sim, uma estrutura de comunicação é fundamental. Cada crise é uma crise e tem as suas peculiaridades. Para cada crise pensamos qual a melhor ferramenta: se é uma nota, se é um vídeo, um podcast, etc. Já existe um protocolo, mas toda crise acrescenta algo novo que podemos aprimorar.

2) MME

Entrevistado: Saulo Roberto de Vargas.

Cargo: Assessor Especial do Ministério para comunicação desde julho de 2020.

1) Há quanto tempo a sua empresa atua no mercado?

61 anos.

2) Possuem assessoria de comunicação? E assessoria de imprensa? Se sim, há quanto tempo?

Temos assessoria de comunicação e uma das áreas é a imprensa. A equipe é formada por 15 pessoas. Não há agência de comunicação.

3) Como lidaram com a crise ocorrida no Amapá? Foi montado algum comitê gestor de crise?

Foram montados vários comitês. Teve um que lidou especificamente com a questão da retomada da energia para resolver o quanto antes e teve outro que atuou nos desdobramentos da crise, com a participação dos Ministérios do Desenvolvimento Humano e da Defesa. Foi uma crise que contou com o apoio de órgãos como a Marinha, que levou os geradores de barco.

4) Consideram que a imprensa foi uma aliada no esclarecimento dos fatos à população?

Entrei no Ministério em junho de 2020 e, no geral, batem muito no governo, claro que há os seus motivos, mas você não vê nenhuma notícia boa saindo na mídia, ou seja, nós agimos positivamente em prol da população, mas isso não reverbera. Agora, especificamente sobre a questão do Amapá, eu não acho que a cobertura foi injusta, foi bem fidedigna, mas, claro, que vivemos num contexto político bastante complicado e a imprensa se usou disso para bater muito no governo, principalmente no atual presidente. Outra leitura que eu fiz é a de que se tivesse acontecido em outro estado, por exemplo, Minas Gerais, a repercussão teria sido bem maior. A imprensa noticiava, éramos procurados a todo momento, o ministro comparecia em todos os programas, em todos os canais. Ele conversou com vários âncoras e falava que estava ali para resolver a situação, até mesmo porque era uma situação que não havia sido causada por culpa do atual governo. É uma situação que foi criada há muitos anos.

5) Houve alguma alteração no regulamento ou novo protocolo após a crise do Amapá?

Ocorreu um leilão em 17/12/21 em decorrência da situação do Amapá e foi feito um novo planejamento especificamente para a região, a fim de evitar situações como essa. Além de trabalhar na situação de momento, de resolver a situação em si, o ministro estava muito preocupado com a questão do planejamento. Ele falava: olha, precisamos reavaliar o planejamento para que não ocorra novamente, por isso, ele fez questão de revisar o planejamento a médio e longo prazo.

6) Quais as lições tiradas da crise do Amapá?

Tiramos algumas lições em termos de comunicação. Nós temos uma equipe de 15 pessoas e acredito que precisaríamos de uma equipe maior e até de uma agência de comunicação para atender melhor a imprensa. Isso se potencializou durante a crise do Amapá, pois teríamos que ter mais braço. Uma lição é estar sempre à disposição da imprensa para que não sejam criadas narrativas distorcidas dos fatos, pois não era um problema dessa gestão de governo, é antigo. Outra lição é a de sempre reavaliar os

processos para ver constantemente como está o suprimento da energia em todas as regiões. O ministro usa uma frase que é se antecipar aos problemas, não deixar ele acontecer e, para isso, tem que sempre checar os processos internos. E no Amapá são instalações antigas, então, é sempre importante reavaliar os processos e atividades.

7) Considera que a população se informou mais por meio da grande imprensa ou por meio dos canais de comunicação do MME?

Da situação em si, eu acredito que tenham se informado mais por meio da imprensa, porém nós trabalhamos muito no Ministério, tentávamos sempre manter o contato com a imprensa, fizemos coletivas, tanto em Brasília quanto em Macapá. Quando aconteceu o fato, em menos de 24 horas, o ministro já estava em Macapá para acompanhar tudo de perto. Fazíamos muitas notas e usávamos muito o Twitter para nos comunicarmos com a imprensa e com a população. Sempre tinha uma nota ou um post no Twitter: “Agora o ministro está indo conversar com o governador”, “agora vai fazer tal coisa”, etc. A gente se preocupava em divulgar esse passo a passo e também em soltar todo dia no final da tarde um boletim com as informações realizadas nas últimas 24 horas de atuação. Foram feitas várias coletivas em Brasília e no Amapá e havia essa preocupação de informar tanto imprensa quanto sociedade por meio das publicações no site e nas redes sociais. A cada uma ou duas semanas, fazíamos um resumo do que havia sido feito tanto para ajudar na questão da energia quanto para ajudar as pessoas que estavam tendo dificuldades em decorrência do apagão.

8) Considera importante uma estrutura de comunicação para lidar com crises de imagem?

Eu trabalhei no centro de comunicação da Aeronáutica durante oito anos e lá aprendi sobre ter um comitê, principalmente por ser um meio militar, ou seja, você tem que estar sempre pronto. Então isso eu vou levar para minha vida toda e, em um Ministério como o MME, que lida com energia elétrica, a área de comunicação é de extrema importância, pois quando tem energia elétrica ninguém dá muita importância, mas quando falha todo mundo reclama, ou seja, não pode faltar. Acredito que se tivéssemos mais gente na equipe poderíamos ter dado um atendimento melhor, a gente não

deixava de atender, mas tendo mais braço você poderia dar mais atendimento, uma atenção melhor para todos os jornalistas. Às vezes, a gente fazia com o que era possível ali naquele momento e toda a equipe deu a atenção e atendimento necessários. A nível de exemplo, eu trabalhei na FAB, em que o órgão central tem 100 pessoas só dentro da comunicação, claro, que a gente está falando de uma instituição que tem 70 mil militares e a possibilidade de dar problema é muito grande, mas havia muito investimento em comunicação. O mesmo investimento deve existir em um ministério que cuida de energia elétrica, combustíveis e mineração, ou seja, 1/3 da balança comercial do Brasil. O Ministério que mais arrecada não tem 20 profissionais para cuidar da comunicação. Se tivéssemos mais equipe, poderíamos ter feito um trabalho com maior assertividade em nível de atendimento, poderíamos ter destacado, por exemplo, um profissional para ficar só no Amapá.

3) CEA

Entrevistado: Cássio Albuquerque.

Cargo: Gerente do departamento de Comunicação (Durante a crise do Amapá). Analista de Comunicação (Atual)

1) Há quanto tempo a sua empresa atua no mercado?

65 anos.

2) Possuem assessoria de comunicação? E assessoria de imprensa? Se sim, há quanto tempo?

Já existe há bastante tempo, mas estou a frente da assessoria desde 2019.

3) Como lidaram com a crise ocorrida no Amapá? Foi montado algum comitê gestor de crise?

Num primeiro momento não havia nenhuma informação devido a limitação e a falta de comunicação. O problema na subestação provocou também a indisponibilidade de redes móveis e, portanto, ficamos sem energia e sem internet. Não havia nenhum tipo de comunicação. Precisou realmente de um tempo, quase que 24 horas para

acompanhar. A estratégia inicial foi identificar onde ocorreu o problema e o problema foi numa subestação de transmissão localizada na BR 210 no estado do Amapá. É uma subestação da qual a CEA não tem responsabilidade, não tem competência para fazer o gerenciamento da subestação, pois pertence a LMTE. Então, a primeira estratégia foi entender toda essa questão. Como não havia transmissão, ficamos impossibilitados de fazer a distribuição de energia para 13 dos 16 municípios do estado. A CEA montou um comitê que contou com vários participantes, inclusive com o governo do estado. Foi feito um trabalho em várias áreas, pois a crise energética acabou gerando outras crises como, por exemplo, abastecimento de água, comunicação de dados móveis, etc. Inicialmente foi difícil explicar todo esse processo de responsabilidades dentro do sistema elétrico, porque o consumidor não quer saber de onde vem a energia e quem é o responsável, ele quer a energia na casa dele e quem está na ponta distribuindo a energia é a CEA. O Amapá está desde 2015 interligado ao SIN, com exceção do município de Oiapoque, portanto, recebemos energia de várias regiões do país e essa subestação onde ocorreu o acidente também fazia essa distribuição. A comunicação participou do comitê gestor de crise e foi envolvida em todo o processo até porque a imprensa buscou a CEA, ainda que a empresa não tivesse a responsabilidade direta. E levou um certo tempo até que todo o governo se envolvesse, organizasse a suas equipes e começasse a entrar de fato na crise, então, durante todo esse tempo a CEA ficou na linha de frente. A própria ANEEL foi em loco ver a questão. Ficaram durante muito tempo recebendo críticas, pois, ainda que a CEA não tivesse a responsabilidade direta, as pessoas associavam o problema a distribuidora. Até mesmo quando começou o reestabelecimento da energia, a gente continuou acompanhando e dando todo o esclarecimento a imprensa conforme éramos demandados.

4) Consideram que a imprensa foi uma aliada no esclarecimento dos fatos à população?

O grande desafio inicial foi explicar a atribuição de cada ente do setor elétrico para a imprensa. Num primeiro momento foi educar essa imprensa, explicar por meio de entrevistas, material, releases para deixar claro que não foi responsabilidade da CEA e

que também fomos afetados por esse problema. Depois de um primeiro momento, eles começaram a entender.

5) Houve alguma alteração no regulamento ou novo protocolo após a crise do Amapá?

Em relação a crise em específico, não houve nenhuma alteração dentro da CEA, pois a empresa ficou trabalhando dentro das suas próprias atribuições. Agora em relação ao governo, ele adotou algumas medidas para investigar os responsáveis e obviamente a empresa de transmissão foi responsabilizada. Em relação a CEA, a empresa foi privatizada e estão sendo tomadas medidas no sentido de ampliar a estrutura de energia para criar redundância, que é ter a estrutura que possa suportar e atuar como reserva em caso de falta de energia. Tem se pensado bastante nessa situação que acendeu um alerta sobre a realidade do setor elétrico no país e, principalmente no estado do Amapá.

6) Quais as lições tiradas da crise do Amapá?

Enquanto assessoria posso te responder que a lição que a gente tem é trabalhar com a verdade. A gente pensou e estabeleceu estratégias voltadas ao esclarecimento da verdade, pois a população precisava de esclarecimentos. E posso dizer que os órgãos federais não adotaram uma comunicação tão efetiva como nós enquanto CEA que estávamos aqui próximos. Ficou também a lição da omissão do poder público e dos órgãos fiscalizadores, de como essa omissão pode gerar crises de grande repercussão como foi a do Amapá. Se você acompanhar as notícias da época vai perceber que existia risco de acidente na subestação desde 2019 e que não havia sido tomada nenhuma providência por parte da própria empresa e dos órgãos fiscalizadores.

7) Considera que a população se informou mais por meio da grande imprensa ou por meio dos canais de comunicação da CEA?

A população queria esclarecimentos, principalmente quanto a solução do problema. A estratégia de comunicação adotada pela CEA foi importante para que o consumidor acompanhasse o que estava sendo feito. O exemplo que eu dou é o do rodízio de energia que foi necessário, pois até que os transformadores fossem consertados tínhamos uma carga de energia para distribuir, só que essa carga, essa distribuição não ocorreu de

forma integral e estabelecemos um rodízio em alguns bairros. Criamos um cronograma do rodízio e trabalhamos com a área técnica para produzir as peças de comunicação que seriam divulgadas nos canais de comunicação e nas redes sociais da companhia. Assim, divulgamos os municípios e os horários nos canais de comunicação, portanto, eu acho que a comunicação foi 50% CEA e 50% imprensa.

8) Considera importante uma estrutura de comunicação para lidar com crises de imagem?

Com certeza, tem que pensar não só na crise em si, mas em estudo de cenários, nas possibilidades, de estar presente nos processos de gestão, tem que entender os pontos de fragilidade dentro da gestão de determinado serviço de energia. É muito importante que a comunicação esteja presente em todos os processos da gestão e que ela esteja pronta para atuar e adotar as estratégias necessárias.

4) ONS

Entrevistada: Aline Abreu Eleterio

Cargo: Gerente de comunicação do núcleo de energia (Agência Approach – na época da crise no Amapá)

1) Há quanto tempo a sua empresa atua no mercado?

<http://www.ons.org.br/paginas/sobre-o-ons/o-que-e-ons>

2) Possuem assessoria de comunicação? E assessoria de imprensa? Se sim, há quanto tempo?

Sim, desde 2020 o ONS conta com uma agência de Relações Públicas contratada via concorrência. A atual, que ganhou este processo, é a Approach Comunicação.

3) Como lidaram com a crise ocorrida no Amapá? Foi montado algum comitê gestor de crise?

A crise no Amapá demandou bastante atenção e comprometimento dos líderes do Operador, não só para foco de resolver o problema, a fim de que a população voltasse

a ter energia, mas também pelo compromisso de entender o que de fato tinha ocorrido para aperfeiçoar os processos. Naquele momento, concluímos que seria necessário avançar com o nosso comitê gestor de crise.

4) Consideram que a imprensa foi uma aliada no esclarecimento dos fatos à população?

Sim, uma aliada. Até para ir atualizando a toda a sociedade do reestabelecimento da energia.

5) Houve alguma alteração no regulamento ou novo protocolo após a crise do Amapá?

Sim, houve algumas melhorias, que constam inclusive no RAP que está disponível no site do ONS.

http://www.ons.org.br/AcervoDigitalDocumentosEPublicacoes/DGL-REL-0016_2020%20-%20RAP%2003.11.2020_20h48min_Amap%C3%A1_VF.pdf

6) Quais as lições tiradas da crise do Amapá?

Não houve resposta.

7) Considera que a população se informou mais por meio da grande imprensa ou por meio dos canais de comunicação do ONS?

Não houve resposta.

8) Considera importante uma estrutura de comunicação para lidar com crises de imagem?

Sim, até porque uma crise mal conduzida pode refletir na reputação da marca.

Anexo 2

Análise das matérias dos portais G1 e UOL

Portal G1

Data: 03/11/20

Hora: 22h24

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/03/incendio-atinge-subestacao-de-energia-durante-chuva-na-zona-norte-de-macapa.ghtml>

Comentários: Até então não se tinha muita informação. A matéria apenas diz que havia acontecido um incêndio na subestação localizada na zona norte de Macapá e, em nota, a Companhia de Eletricidade do Amapá (CEA) afirma que as causas seriam apuradas pelo Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS). De todo modo, entes do setor elétrico já se manifestam em um primeiro momento prestando informações sobre a possível apuração e seguem o protocolo do setor elétrico que é o de apuração primeiramente por parte do ONS, responsável pela operação do sistema. De acordo com J.Martins Lampreia (2007, p.83) “inicialmente, seja na primeira notícia tornada pública, os jornais, as rádios, as televisões limitam-se às ditas notícias flash. Trata-se de notícias incompletas, caracterizadas por um delineamento prudente por parte dos jornalistas: diz-se que, fontes próximas declararam que, as vítimas pareciam etc. Nessa fase é vital que a empresa em crise transmita imediatamente a sua posição”. (Lampreia, 2007, págs 82 e 83). Posição essa que foi transmitida inicialmente pelo setor elétrico.

Portal G1

Data: 04/11/20

Hora: 09h23

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/04/apagao-atinge-varios-municipios-do-amapa-e-compromete-servicos-de-comunicacao.ghtml>

Comentários: Nessa matéria, já temos mais detalhes do ocorrido e já há uma informação concreta de que um incidente causou o desligamento automático das linhas de transmissão. Por ser a distribuidora de energia do estado e por estar mais na linha de frente, próxima ao consumidor, a CEA acaba sendo mais acionada pela imprensa nesse momento para dar esclarecimentos. De toda forma, o ONS já consegue confirmar que um incidente causou o desligamento das linhas de transmissão.

Portal G1

Data: 04/11/20

Hora: 17h33

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/04/ministerio-cria-gabinete-de-crise-para-monitorar-reestabelecimento-de-energia-no-amapa.ghtml>

Comentários: Um dia após o incidente já é montado um gabinete de crise que envolve todos os entes do setor elétrico, o que representa uma providência imediata por parte do setor.

Portal G1

Data: 05/11/20

Hora: 22h06

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/05/investigacao-da-causas-do-apagao-em-13-das-16-cidades-do-amapa-foi-iniciada-diz-ministro.ghtml>

Comentários: O ministro de Minas e Energia, como porta-voz da crise, anuncia a abertura de investigação para apurar as causas e consequências do incêndio e também anuncia algo muito positivo, que é a divulgação de planos para retomada da energia. O ministro reforça o protocolo que é cumprido dentro do setor elétrico: O ONS apura primeiramente, depois encaminha para a ANEEL, MME e CMSE. Lampreia (2007) pontua que a escolha do porta-voz é importante na gestão dos meios de informação em situações de crise. Qualquer que seja a causa que determinou a crise, convém mostrar ao exterior a participação humana do topo empresarial. “De fato deve ser considerada a eventualidade de selecionar outros porta-vozes adjuntos, com uma função acessória e que intervirão pontualmente, segundo a exposição e o grau de gravidade das informações a veicular. De igual modo, a gestão do topo deverá ter todas as informações necessárias, na medida em que será chamada a responder com precisão a perguntas também difíceis e, sobretudo, não poderá ser desmentida, sob pena de toda a empresa perder credibilidade” (Lampreia, 2007, págs 87,88).

Portal G1

Data: 05/11/20

Hora: 13h08

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/05/governo-planeja-reestabelecer-energia-em-70percent-do-amapa-ainda-nesta-quinta-feira.ghtml>

Comentários: Nas matérias do dia 05/11/20, há um claro esforço do gabinete de crise e autoridades locais para retomar a energia no estado. Existem dificuldades claras de

logística, já que o sistema é complexo e é necessário todo um planejamento para transporte dos transformadores e geradores que solucionariam o problema. Sem contar o tempo de transporte dos equipamentos necessários, alguns chegando a 30 dias. Em resumo, o plano de retomada do governo consistia em três frentes:

1. Recuperação de um dos transformadores queimados, com purificação de óleo e que pode reestabelecer cerca de 70% da energia do Amapá ainda nesta sexta-feira;

2. Mobilizar a logística para Macapá de dois transformadores, de quase 100 toneladas cada, um do município de Laranjal do Jari, e outro de Boa Vista, capital de Roraima;

3. E o transporte de quatro geradores de energia, originais do Amazonas, para suprir eventuais necessidades de atividades essenciais durante a recuperação da eletricidade no estado.

Além do gabinete de crise, foi necessário acionar outros ministérios, tais como o da Defesa, da Economia e da Infraestrutura para ajudar na logística. O ministro é questionado pela imprensa sobre a falta de peças para a reposição e reparo dos transformadores e ele responde que o caso está sendo investigado pela ANEEL, ONS e próprio Ministério para uma possível responsabilização. Já vemos aí um gargalo, uma falha do setor em relação ao transformador que estava em manutenção há mais de um ano. A imprensa questiona bastante isso e o gabinete de crise sempre responde que haveria investigação. O ministro faz questão de ressaltar em sua fala que chegou em menos de 24 horas depois da explosão do transformador, a fim de reestabelecer a energia no estado. Um dos pontos positivos foi de fato a agilidade com que o ministro chegou e o gabinete de crise foi montado.

Portal G1

Data: 06/11/20

Hora: 17h16

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/06/apagao-no-amapa-entenda-as-causas-e-consequencias-da-falta-de-energia-no-estado.ghtml>

Comentários: Pela primeira vez, o caso extrapola o âmbito do setor elétrico e chega em órgãos como a Polícia Federal, Polícia Civil e Tribunal de Contas da União (TCU), que aprovou a realização de uma auditoria para apurar possíveis irregularidades e omissões que levaram ao apagão. Nesse caso, observamos claramente que as notícias ganham força com a possível apuração do caso pela polícia e Tribunal de Contas da União. E também há a fala de especialistas dizendo que o sistema elétrico do Amapá não tem um plano de segurança ou “backup”.

Portal G1

Data: 06/11/20

Hora: 23h54

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/06/apagao-no-amapa-governo-inicia-plano-com-reforcos-na-seguranca-saude-e-assistencia-social.ghtml>

Comentários: Nessa matéria, pela primeira vez, temos uma fonte diferente do ministro que fala em nome do ministério. Como bem destacou Lampreia (2007): “De fato deve ser considerada a eventualidade de selecionar outros porta-vozes adjuntos, com uma função acessória e que intervirão pontualmente, segundo a exposição e o grau de gravidade das informações a veicular”. (Lampreia, 2007, p.87). A CEA, por sua vez, como distribuidora local, se limita a falar da parte da distribuição que lhe cabe que é a utilização da carga da Usina Hidrelétrica Coaracy Nunes para ajudar a manter o fornecimento de energia para hospitais e pontos críticos do estado.

Portal G1

Data: 06/11/20

Hora: 19h03

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/06/mpf-abre-inquerito-para-investigar-responsabilidades-de-instituicoes-no-apagao-que-atinge-o-amapa.ghtml>

Portal G1

Data: 06/11/20

Hora: 23h04

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/06/fab-chega-com-equipamentos-e-previsao-e-energia-para-70percent-do-amapa-em-menos-de-24-horas.ghtml>

Comentários: Mais uma vez uma fonte do Ministério diferente do ministro aparece falando sobre os esforços para que a energia fosse retomada. A energização do transformador junto com a geração da hidrelétrica Coaracy Nunes representa uma expectativa de atendimento de 60 a 70% da carga. Essas declarações de possível retorno e indicação de prazos para retomada total da energia podem ter causado uma grande expectativa na imprensa e na população, que depois não se confirmam, pois a energia só vai ser completamente reestabelecida muitos dias depois.

Portal G1

Data: 07/11/20

Hora: 09h11

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/07/apos-cinco-dias-de-apagao-no-amapa-energia-comeca-a-voltar-em-bairros-de-macapa-e-santana.ghtml>

Comentários: Pela primeira vez fala-se em uma retomada, ainda que parcial, da energia. Essa retomada ocorreu após 5 dias de início do apagão. O MME surge na matéria como liderança do processo de retomada e a CEA aparece falando sobre a distribuição, sobre o rodízio de energia. Percebe-se que cada ente fala adequadamente sobre o processo que lhe cabe dentro do setor elétrico, como, por exemplo, a CEA sobre distribuição. Apesar de não trazer prejuízo a informação, pode haver uma certa confusão de porta-vozes, já que uma hora é o ministro que fala, outra hora é o secretário-Adjunto de Energia Elétrica e outra hora é o presidente da CEA, mas lembrando sempre que o sistema elétrico é complexo e que cada ente é de fato responsável por um processo.

Portal G1

Data: 08/11/20

Hora: 13h49

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/08/amapa-tera-rodizio-de-energia-com-duracao-de-6-horas-por-regioes-veja-horarios.ghtml>

Comentários: Nessa matéria há um nítido esforço de “educar a audiência”, pois o presidente da CEA explica de forma didática como os moradores deveriam agir para manter a segurança do sistema diante da implantação do rodízio de energia.

Portal G1

Data: 08/11/20

Hora: 10h16

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/08/justica-obriga-retorno-em-3-dias-de-100percent-da-energia-no-amapa-multa-e-de-r-15-milhoes.ghtml>

Comentários: A Justiça cobra cada vez mais os entes do setor elétrico e agentes sobre as responsabilidades da crise. E é justamente nessa hora que a imagem do setor fica mais arranhada, pois a Justiça sugere negligência ou falta de fiscalização por parte dos responsáveis.

Portal G1

Data: 09/11/20

Hora: 08h02

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/09/apagao-no-amapa-chega-ao-7o-dia-com-falhas-em-rodizio-de-energia.ghtml>

Comentários: As manchetes passam a ser cada vez mais negativas, pois fazem alusão ao número de dias que os consumidores estão sem energia. O presidente da CEA, que pode ser visto como mais um dos porta-vozes da crise, tenta explicar para a população o motivo das falhas no rodízio, mas a população quer a energia o quanto antes. No entanto, existem questões técnicas a serem enfrentadas diante da complexidade do sistema elétrico brasileiro e é isso que o executivo da CEA tenta explicar em sua fala.

Portal G1

Data: 09/11/20

Hora: 23h14

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/09/apagao-operadora-de-subestacao-incendiada-do-ap-fala-em-danos-complexos-e-volta-da-energia-o-quanto-antes.ghtml>

Comentários: A LMTE, empresa responsável pela subestação, sugere que, devido à falta de planejamento das autoridades competentes, o suprimento de energia no estado depende exclusivamente das instalações de transmissão da LMTE. Surge aí um outro gargalo do sistema que é exposto pela LMTE, mas sem citar as entidades

competentes. Vemos que existe um ponto de atrito entre os próprios entes do setor. Além disso, o portal apresenta de maneira didática a forma como a energia chega ao Amapá. De fato, a imprensa foi sendo “treinada” durante a crise para entender como funciona o setor elétrico.

Portal G1

Data: 09/11/20

Hora: 12h56

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/noticia/2020/11/09/quem-deve-dar-a-resposta-e-o-governo-federal-diz-governador-sobre-apagao-no-ap.ghhtml>

Comentários: O caso ganha cada vez mais repercussão e o governador do Amapá se pronuncia sobre as falhas do setor elétrico, principalmente no que diz respeito ao transformador reserva que estava há mais de 10 meses esperando manutenção. Fica claro que há uma falha no planejamento e fiscalização dentro do setor e isso serve de munição para que o governador, a justiça e outras autoridades pudessem ter ainda mais elementos contra o setor elétrico perante a imprensa. A fala do governador sobre a produção hidrelétrica também indica uma queixa de como funciona o sistema, já que, apesar de haver grande produção de energia no estado do Amapá, essa energia é distribuída para todo o restante do país, já que estamos falando de um Sistema Interligado Nacional.

Portal G1

Data: 10/11/20

Hora: 08h19

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/10/apagao-no-amapa-chega-ao-8o-dia-com-luz-parcelada-e-improviso-na-rotina.ghhtml>

Comentários: O Portal G1 acompanhou o caso de muito perto e as notícias eram produzidas minuto a minuto e em alguns casos há repetição de informações, com notícias reproduzidas do dia anterior. Como relata Lampreia (2007), “tal como o restante dos media, a internet passou a ter, com as suas próprias especificidades, um papel preponderante, quer como fonte (ou gatilho), quer como amplificadora de uma situação de crise. Qualquer informação colocada on-line, em qualquer ponto do globo, assume de imediato os seguintes aspectos: não tem fronteiras; tem grande audiência; não tem limitações temporais; serve de fonte para os media; é amplificadora dos media e tem credibilidade.” (Lampreia, 2007, p.90)

Portal G1

Data: 10/11/20

Hora: 19h34

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/10/isolux-tem-ate-quinta-feira-para-reestabelecer-100percent-da-energia-no-ap-por-decisao-da-justica.ghtml>

Comentários: Mais uma matéria (uma replicação) com informações sobre os desdobramentos na Justiça, Polícia Federal e Tribunal de Contas da União (TCU).

Portal G1

Data: 10/11/20

Hora: 10h02

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/10/aneel-anuncia-fiscalizacao-para-apurar-causas-de-apagao-no-amapa.ghtml>

Comentários: Pela primeira vez, a ANEEL, por meio do seu diretor-Geral, André Pepitone, faz um pronunciamento e ele responde a imprensa falando sobre o papel da Agência de investigar os culpados e também sobre o fato de notificar a LMTE para

prestar os esclarecimentos necessários. O Diretor também explica o rito específico que existe para apurar esse tipo de ocorrência e ressalta que o rito leva tempo e nem sempre sai conforme o timing da população e da imprensa. O Diretor também expõe uma fragilidade, um gargalo que é a incapacidade de a Agência fiscalizar sozinha 155 mil quilômetros de linhas de transmissão, que vão desde o Rio Grande do Sul até o Amazonas. É uma fala transparente e ao mesmo tempo preocupante, pois assume que a Agência não consegue fiscalizar, que é um dos pilares fundamentais de uma Agência Reguladora.

Portal G1

Data: 11/11/20

Hora: 17h35

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/11/laudo-inicial-descarta-que-raio-atingiu-e-causou-incendio-em-transformador-que-provocou-apagao-no-ap.ghtml>

Comentários: Nessa matéria, a investigação conduzida pela Delegacia de Crimes Contra o Consumidor (Deccon) representa criminalmente pelo sequestro de R\$ 500 milhões em bens e ativos da concessionária que opera a subestação. É um ponto crítico da crise. O cerco se fecha cada vez mais em torno da LMTE, que diz não ter tomado conhecimento de nenhuma acusação formal ou processo judicial sobre supostas alegações de atentado ao serviço público e bloqueio de bens da empresa. Ainda faz questão de dizer que estava operando de acordo com o contrato vigente e a anuência dos órgãos reguladores; que as causas são investigadas pela empresa e "ainda não há como esclarecer a origem do problema". A LMTE se manifesta sempre por meio de nota, o que pode ter sido uma estratégia, já que a empresa passou a ser a principal investigada do caso. Também representa uma cautela por parte da empresa, já que tudo ainda estava sob investigação e apuração. Diferentemente da ANEEL, MME e CEA que quase sempre se manifestaram por meio de seus porta-vozes.

Portal G1**Data:** 12/11/20**Hora:** 09h03

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/12/apagao-chega-ao-10o-dia-no-amapa-e-governo-anuncia-novos-horarios-de-rodizio.ghtml>

Portal G1**Data:** 12/11/20**Hora:** 12h42

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/12/apagao-no-amapa-novo-rodizio-altera-intervalos-sem-energia-por-regioes-veja-horarios.ghtml>

Comentários: Os moradores passam a reclamar de falhas no sistema de rodízio e o presidente da CEA pede para que as reclamações sejam direcionadas para o número 116 (telefone do call center). Ao mesmo tempo, o executivo pede paciência para a população, o que pode parecer um absurdo diante da complexidade e do tempo sem energia, mas ao mesmo tempo representa um gesto de transparência do porta-voz, tendo em vista que ele não omitiu a demora na completa resolução do caso. Alguns moradores também relataram que o rodízio acabou atendendo mais os bairros nobres do que os da periferia. Informação essa que não foi confirmada e nem comentada pelas autoridades do setor.

Portal G1**Data:** 12/11/20**Hora:** 12h42

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/13/apagao-prazo-judicial-encerra-e-empresa-nao-cumpre-100percent-de-fornecimento-de-energia-no-ap.ghtml>

Comentários: A promessa do governo era de reestabelecer 100% da energia, mas o estado chega ao 11º dia de apagão com pouco mais de 80% da capacidade de energia reestabelecida e em forma de rodízio e, assim, não cumpre o prazo estabelecido pela justiça. A LMTE mais uma vez se manifesta por meio de nota e diz que não comenta processo. Mais uma vez se utiliza da estratégia de não colocar um porta-voz para falar, já que ela está no epicentro da crise.

Portal G1

Data: 13/11/20

Hora: 12h50

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/13/acionamento-de-energia-no-amapa-e-prorrogado-ate-o-dia-26-preve-companhia-eletrica.ghml>

Comentários: Uma das leituras que pode ser feita a partir da análise das matérias é que tanto o ministro quanto o presidente da CEA vão falando de prazos e de prazos diferentes para o reestabelecimento total da energia, no entanto esses prazos não vão se concretizando ao longo do tempo. Além disso, existe uma certa confusão de quem deve falar sobre os prazos: se é o ministro ou se é o executivo da CEA. O próprio presidente da CEA diz que os prazos deveriam ser confirmados pelo governo federal. Seria o caso de estabelecer apenas uma fonte para falar, já que os prazos geravam uma expectativa muito grande tanto na população quanto na imprensa.

Portal G1

Data: 16/11/20

Hora: 19h39

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/16/apagao-balsas-com-geradores-termoeletricos-visando-retorno-100percent-da-energia-chegam-ao-ap.ghml>

Comentários: A chegada dos geradores representa uma boa solução para retomada da energia, mas ela é provisória. O que de fato iria resolver a questão seria a chegada de um segundo transformador na subestação que pegou fogo. Esse transporte do transformador, no entanto, ainda estava sendo viabilizado. O mais crítico dessa matéria foi o fato de a Rede Globo ter constatado que, em 5 anos de operação, a subestação não recebeu uma única fiscalização presencial da ANEEL. Em outra matéria, o Diretor da ANEEL já havia dito que a Agência não consegue fiscalizar sozinha toda a transmissão do país. O terceiro transformador, que poderia ser acionado em caso de pane dos outros dois, e que, além disso, estava esperando por manutenção há mais de 10 meses, bem como a falta de fiscalização, indicam negligência ou falta de planejamento.

Portal G1

Data: 17/11/20

Hora: 06h20

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/17/amapa-entra-no-15o-dia-de-apagao-com-inicio-de-solucao-provisoria-para-retorno-100percent-da-energia.ghhtml>

Portal G1

Data: 17/11/20

Hora: 21h46

Disponível em: : <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/17/macapa-tem-novo-apagao-total.ghhtml>

Comentários: Nessa matéria, é nítido que o repórter procurou vários entes do setor que responderam com aquilo que tinham no momento. A informação mais completa é a da Eletronorte sobre um desligamento da Usina Coaracy Nunes. É notório que

vários componentes do gabinete de crise estão falando sobre uma informação de momento que tem muito impacto na população, já que se trata de um novo apagão. Apesar de haver recomendação na literatura de mais porta-vozes, nesse caso específico deveria ser definido apenas um porta-voz para divulgar a informação concreta e assim evitar boatos.

Portal G1

Data: 18/11/20

Hora: 16h24

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/18/geradores-devem-ser-ativados-ate-sabado-para-que-a-energia-chegue-em-todo-o-ap-distribuidora-pede-paciencia.ghtml>

Comentários: A ativação dos geradores representa uma grande chance de retomada total da energia junto com a operação dos transformadores. O presidente da CEA é o porta-voz da matéria e é transparente ao dizer que a CEA tem fragilidades e também ao pedir paciência para a população. Tais declarações corroboram o depoimento do chefe de Comunicação da CEA, Cássio Albuquerque, de que eles procuraram trabalhar com a verdade.

Portal G1

Data: 18/11/20

Hora: 11h29

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/18/ons-diz-que-energizacao-de-linha-de-transmissao-pode-ser-cao-de-novo-apagao-no-amapa.ghtml>

Comentários: Nessa matéria vemos que o repórter procurou várias fontes do gabinete de crise e que cada ente do setor responde de forma diferente. O ONS,

responsável pela operação do sistema, fala que a energização da linha Santa Rita-Equatorial pode ter levado a uma sequência de desligamentos de um transformador da subestação Macapá e da hidrelétrica Coaracy Nunes, o que gerou o apagão. Já a CEA informou que não foi registrado nenhum problema nessa linha. Em nota divulgada pelo MME, há a informação de que o fornecimento de energia no Amapá "se encontrava no patamar de 80% de sua capacidade, mesmo cenário apresentado antes da ocorrência". Já a CEA disse que esse patamar era de 70%, ou seja, não houve comunicação e checagem dos dados dentro do próprio gabinete de crise.

Portal G1

Data: 19/11/20

Hora: 08h29

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/19/protestos-e-nova-visita-do-ministro-de-minas-e-energia-apagao-no-amapa-chega-ao-17o-dia.ghtml>

Comentários: O apagão chega ao 17º dia e os moradores, revoltados, fazem cada vez mais protestos. Após o segundo blecaute registrado no estado, chega uma comitiva de órgãos ligados ao setor elétrico para acompanhar o caso. Cabe uma avaliação se essa comitiva já não deveria estar lá desde o início da primeira ocorrência.

Portal G1

Data: 19/11/20

Hora: 13h37

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/19/justica-afasta-diretoria-da-aneel-e-do-ons-apos-crise-energetica-no-amapa.ghtml>

Comentários: Esse é um ponto crítico da crise, pois Diretores das entidades são afastados pela justiça. Depois, no entanto, eles recorrem da decisão e voltam a atuar, o que parece ter sido algo mais acertado, já que não é possível gerir uma crise do setor

elétrico sem os entes do setor estarem envolvidos no processo, pois são eles que devem resolver o caso por completo. O portal de notícias volta a destacar a questão dos prazos para retomada da energia que não foram cumpridos. Também há um aspecto didático da matéria explicando as funções do ONS e da ANEEL – mostrando que a imprensa foi sendo “treinada” para entender os termos técnicos e a complexidade do setor.

Portal G1

Data: 20/11/20

Hora: 14h55

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/20/ministro-visita-subestacoes-na-vespera-do-prazo-para-inicio-do-retorno-de-100percent-da-energia-no-ap.ghml>

Comentários: Nessa matéria duas fontes do setor apresentam declarações diferentes. Primeiro o ministro fala em reestabelecimento total da energia com a chegada dos transformadores. Já o presidente da CEA não garante 100% do reestabelecimento, o que, segundo ele, dependeria do comportamento do consumidor. Novamente falta uma checagem dos dados dentro do próprio gabinete de crise.

Portal G1

Data: 21/11/20

Hora: 15h15

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/21/bolsonaro-chega-ao-amapa-no-19o-de-apagao-para-visitar-locais-com-geradores-de-energia.ghml>

Comentários: O presidente da República só aparece em meio à crise após 17 dias do início e para ligar os geradores. E o portal G1 faz questão de ressaltar isso. Novamente a matéria enfatiza a questão do prazo dado pela Justiça para completa retomada da

energia, prazo esse que não foi cumprido. A chegada dos geradores representa o possível fim do problema junto com a operação dos transformadores.

Portal G1

Data: 21/11/20

Hora: 21h32

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/21/apos-acionamento-de-geradores-moradias-seguem-sem-energia-em-macapa-frustrando-moradores.ghml>

Comentários: Mesmo com a ativação dos geradores, a energia não é completamente reestabelecida no estado e assim muitos moradores relatam problemas. O MME explica, no entanto, que apenas parte da carga contratada havia sido ligada e que a outra seria ligada posteriormente.

Portal G1

Data: 21/11/20

Hora: 17h38

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/21/fizemos-todo-o-possivel-para-reestabelecer-a-energia-diz-bolsonaro-no-amapa-depois-de-19-dias-e-2-apagoes.ghml>

Comentários: Vemos nessa matéria uma certa “politização” do caso, com discurso do presidente da República sobre segurança energética e sobre um possível abandono do estado e uma melhora a partir daquele momento. O portal de notícias faz questão de ressaltar que até aquele momento não haviam sido cumpridas medidas anunciadas pelo governo, tais como assinatura da Medida Provisória que iria isentar a população do pagamento de energia elétrica por 30 dias e a distribuição de cesta básica para população carente. O ministro de Minas e Energia anuncia ainda um plano energético

a ser apresentado dentro de 15 dias, o que representa um ponto positivo, uma providência pós-crise.

Portal G1

Data: 22/11/20

Hora: 10h34

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/22/amapa-entra-no-20o-dia-de-apagao-com-rodizio-mantido-apos-acionamento-de-termoeletricas.ghtml>

Comentários: A manchete e o lead não podiam ser piores para o setor. Falam do 20º de apagão, dos dois blecautes ocorridos, de quase 90% da população com fornecimento de energia racionado e de fracasso na retomada total de energia após o acionamento dos geradores. A informação do MME de que toda a carga contratada seria acionada no domingo e assim a energia seria totalmente reestabelecida representa uma esperança para a população.

Portal G1

Data: 23/11/20

Hora: 08h45

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/23/no-21o-dia-de-apagao-no-amapa-moradores-contabilizam-prejuizos-apos-maior-chuva-do-ano.ghtml>

Comentários: A expectativa de acionamento total da carga não foi cumprida devido à logística e ao clima. Mais uma vez, o retorno total da energia é frustrado.

Portal G1

Data: 23/11/20

Hora: 16h58

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/23/geradores-sao-instalados-em-area-residencial-no-amapa-e-barulho-incomoda-moradores-e-perturbador.ghtml>

Comentários: Os geradores acabam fazendo muito barulho e incomodando os moradores, mas a Eletronorte, outro agente do setor, esclarece de forma didática que, com a normalização do fornecimento, os geradores não precisariam mais ser acionados durante a madrugada.

Portal G1

Data: 24/11/20

Hora: 08h08

Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2020/11/24/amapa-entra-no-22o-dia-de-apagao-com-novo-transformador-ligado-na-subestacao-que-pegou-fogo.ghtml>

Comentários: Finalmente a notícia que todos queriam ouvir: o reestabelecimento total da energia. O portal enfatizou no título que a solução aconteceu após 22 dias de apagão no estado. Tanto a CEA quanto o MME deram declarações e informaram sobre o fim do rodízio de energia e sobre o suprimento dos dois transformadores na subestação Macapá, além da geração da usina hidrelétrica Coaracy Nunes e da geração térmica local instalada. O portal faz um retrospecto de como foi a crise e dos impactos gerados em diversos âmbitos da rotina dos moradores. O interessante é que o MME se utiliza da própria rede social para anunciar o fim da crise. É possível perceber que o governo também se utilizou de ferramentas de comunicação próprias para gerenciar a crise.

Portal UOL

Data: 05/11/20

Hora: 15h43

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2020/11/05/apagao-atinge-o-amapa.htm>

Portal UOL

Data: 06/11/20

Hora: 19h36

Disponível em: <https://economia.uol.com.br/colunas/carla-araujo/2020/11/06/fab-amapa-apagao-transporte-gerador-e-materiais-energia.htm>

Portal UOL

Data: 06/11/20

Hora: 09h08

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/ansa/2020/11/06/amapa-sofre-com-apagao-pelo-3-dia-consecutivo.htm>

Portal UOL

Data: 06/11/20

Hora: 09h08

Disponível em: <https://economia.uol.com.br/colunas/carla-araujo/2020/11/06/energia-amapa-apagao-10-dias-ministro-minas-e-energia-incendio.htm>

Comentários: Assim como o Portal G1, o Portal UOL também aborda as declarações do ministério e gabinete de crise sobre as providências que estão sendo tomadas para total reestabelecimento da energia. O ministro vai divulgando prazos para retorno total da energia que não se concretizam com o transcorrer da crise. As matérias do UOL, diferentemente do Portal G1, abordam mais a questão política e trazem declarações de políticos, principalmente do presidente do Senado, Davi Alcolumbre, que é do Amapá e foi acompanhar o caso de perto. Ele chegou a dizer que o apagão aconteceu devido a "uma fatalidade, um acidente natural", mas ressaltou que os responsáveis seriam investigados e podiam ser punidos. Uma declaração no mínimo muito precoce já que ele não é um técnico da área e nem especialista do setor para dar uma informação desse gênero logo no início da crise. O senador Randolfe Rodrigues (Rede/AP) cobrou providência e entrou com ação na justiça para pedir o fornecimento de mais carros pipas e a entrega de cesta básica para a população. Além disso, pediu a instauração de inquérito policial para averiguar as responsabilidades da distribuidora de energia e de outros agentes que teriam que ser investigados. O clima esquentou também na Câmara e a bancada do Psol protocolou um requerimento de convocação do ministro Bento Albuquerque, para que ele prestasse esclarecimentos sobre o apagão no Amapá. A crise ganha cada vez mais dimensões dentro da política.

Portal UOL

Data: 06/11/20

Hora: 11h08

Disponível em: <https://economia.uol.com.br/colunas/carla-araujo/2020/11/06/amapa-apagao-energia-reestabelecimento-60-suspeita-raio-ministro-mme.htm>

Comentários: O ministro falou sobre as providências que estavam sendo tomadas para reestabelecer a energia o quanto antes no estado antes e afirmou que um raio poderia ter atingido o transformador que explodiu. Informação essa que só poderia

ser confirmada posteriormente. Ele destaca ainda a ação da Força Aérea Brasileira para transportar os geradores que ajudariam no suprimento da energia. O Portal mais uma vez ouve o senador Randolfe Rodrigues (Rede/AP) e aborda as suas declarações sobre a situação dramática dos moradores e sobre pedido de investigação.

Portal UOL

Data: 06/11/20

Hora: 15h45

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2020/11/06/apagao-no-amapa-busca-agua-e-tomadas-em-mercados.htm>

Comentários: A situação dos moradores é de calamidade e tanto o portal G1 quanto o UOL abordam bastante isso. Essa circunstância levou à criação de outras frentes, de outras atuações além dos entes do setor elétrico como, por exemplo, a ação do governador do Amapá, Waldez Góes (PDT), que precisou decretar situação de emergência por causa do apagão e anunciar a criação de um plano de emergência.

Portal UOL

Data: 07/11/20

Hora: 10h19

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2020/11/07/apos-apagao-energia-comeca-a-ser-restabelecida-no-amapa-diz-governo.htm>

Comentários: O título é otimista, pois traz a notícia de início do reestabelecimento da energia no estado. Nessa matéria percebemos que tanto o governador quanto o presidente do Senado se utilizam das suas redes sociais para falar sobre a crise e divulgar informações que caberiam ao setor elétrico informar. O senador chega a dizer que houve um trabalho conjunto com o setor elétrico do Amapá e o estado

voltou a ser conectado ao Sistema Interligado Nacional, informação equivocada, já que 15 municípios do estado do Amapá já estão conectados ao SIN desde 2015, com exceção do município de Oiapoque.

Portal UOL

Data: 07/11/20

Hora: 16h45

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2020/11/07/com-reestabelecimento-parcial-amapa-tera-rodizio-no-fornecimento-de-energia.htm>

Portal UOL

Data: 07/11/20

Hora: 19h29

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2020/11/07/ap-bolsonaro-lamenta-demora-e-culpa-manutencao-de-empresa.htm>

Comentários: Nessa matéria vemos que o presidente da República, Jair Bolsonaro, por meio das suas redes sociais, reclama da demora no reestabelecimento da energia e culpa a LMTE pela falta de manutenção no transformador que estava parado. Ele destacou que a Marinha disponibilizou três navios e que o governo está sempre pronto para ajudar, ou seja, a crise sai cada vez mais da esfera do setor elétrico e passa para o campo político. Essa ajuda política de fato ajudou a população com os mantimentos e suprimentos que se faziam necessários naquele momento, mas percebe-se que há uma politização do caso. O Portal noticia novamente que o presidente do Senado viajou com o ministro de Minas e Energia para o estado.

Portal UOL

Data: 07/11/20

Hora: 18h17

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2020/11/07/apagao-no-amapa-senador-randolfe-pede-aplicacao-de-multa-a-concessionaria.htm>

Comentários: O Portal mais uma vez aborda iniciativas do senador Randolfe (Rede/AP) que protocola representação na ANEEL para aplicação de penalidades contra a LMTE.

Portal UOL

Data: 08/11/20

Hora: 14h43

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2020/11/08/amapa-inicia-rodizio-de-energia-com-intervalos-de-seis-em-seis-horas.htm>

Portal UOL

Data: 08/11/20

Hora: 22h32

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2020/11/08/protesto-caos-e-violencia-marcam-1-fim-de-semana-de-apagao-em-macapa.htm>

Portal UOL

Data: 11/11/20

Hora: 18h35

Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/11/11/apagao-amapa-isolux-gemini.htm>

Comentários: Diferentemente do Portal G1, o Portal UOL traz uma matéria detalhada sobre a LMTE e esclarece a sua composição societária, bem como as vendas que ocorreram com o passar dos anos. A empresa diz ter vasta experiência no setor de transmissão e o Portal apura que a Aneel notificou a LMTE três vezes nos últimos cinco anos. O caso mais recente ocorreu em maio de 2019, quando a empresa teve que pagar mais de R\$ 459 mil. As outras duas situações ocorreram em setembro de 2017 e outubro de 2015, mas não foram aplicadas multas. Essa informação de notificação por parte da ANEEL não foi abordada pelo G1 e é uma informação importante, pois, apesar da fala do diretor-Geral de que a Agência não consegue fiscalizar sozinha todo o país, houve sim uma intervenção por parte do órgão fiscalizador.

Portal UOL

Data: 13/11/20

Hora: 19h33

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2021/01/13/falta-energia-amapa.htm>

Portal UOL

Data: 14/11/20

Hora: 04h00

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2020/11/14/comunidade-quilombola-amapa.htm>

Comentários: O Portal G1 abordou a questão dramática dos moradores do Amapá, mas o Portal UOL trouxe um enfoque diferente ao abordar a questão difícil dos quilombolas que ficaram seu sustento por não poder extrair e vender o fruto do açaí, já que não tinham como ligar a máquina para bater o alimento.

Portal UOL

Data: 17/11/20

Hora: 12h50

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2020/11/17/empresa-do-ap-informou-dificuldades-a-aneel-que-nega-falha-de-fiscalizacao.htm>

Comentários: Essa matéria do Portal UOL também é bastante completa e não foi abordada pelo portal G1. A LMTE avisa a ANEEL que teria dificuldades para lidar com eventuais falhas no serviço em virtude da pandemia. A ANEEL, por sua vez, esclarece que várias transmissoras apresentaram a mesma alegação em virtude do período pandêmico, mas que mesmo assim não haveria nenhuma flexibilização em relação ao cumprimento de obrigações. Essas declarações foram dadas pelo diretor da ANEEL, André Pepitone, durante audiência virtual do Congresso Nacional. A matéria também aborda as declarações dadas pelo diretor durante audiência convocada no Senado para a ANEEL prestar esclarecimentos sobre a crise energética no estado. O diretor, por sua vez, faz várias declarações e é enfático ao afirmar que a situação é inaceitável. Também afirma que o Brasil tem dimensões continentais, o que torna a operação do sistema elétrico algo ainda mais desafiador. O diretor destaca bem o papel da ANEEL de fiscalizar e diz que as investigações estão em andamento e que os culpados serão responsabilizados. Ele também pontuou que, de acordo com o que apontar o relatório final, poderá ser aplicada multa de até 2% da receita da empresa ou ser pedida uma intervenção na concessão. O diretor, no entanto, faz uma comparação que não é bem recebida pelo parlamento: a de que a Aneel seria um pai de aluno que fiscaliza boletim

e relatórios elaborados pela escola. Os deputados e senadores não receberam bem essa fala, pois, segundo eles, a empresa não poderia estar recebendo nota 10, pois o estado estava repleto de problemas.

É possível concluir a partir das diversas falas do diretor que ele reconhece a gravidade do problema, não minimiza em nenhum momento e também ressalta que a apuração e a possível responsabilização dos culpados estão em andamento. É possível perceber que a Agência responde a imprensa de forma transparente, pois em uma de suas falas posteriores reconhece a dificuldade da ANEEL em fiscalizar toda a transmissão do país, mas ao mesmo tempo não deixa de tomar as providências necessárias para resolução do caso e responsabilização. É importante ressaltar que a Agência, por meio do seu diretor-Geral, compareceu em todas as audiências e convocações dos deputados e senadores, o que demonstra a sua disposição em resolver a crise e gerenciá-la de perto.

Portal UOL

Data: 17/11/20

Hora: 21h19

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2020/11/17/randolfe-afirma-que-amapa-sofre-com-novo-apagao-total-e-cobra-autoridades.htm>

Comentários: Nessa matéria vemos que ocorre um novo blecaute e o portal procura vários entes do setor elétrico para prestar esclarecimentos. Cada ente responde, o que é um bom sinal, pois significa que de fato o setor elétrico está gerenciando a crise e prestando informações a população por meio da imprensa. Mas ao mesmo tempo indica uma falta de comunicação e de checagem de informações dentro do próprio gabinete de crise, pois o ONS responde que a UHE Coaracy Nunes estava gerando energia, já a Eletronorte respondeu que o desligamento ocorreu na usina Coaracy Nunes.

Portal UOL

Data: 17/11/20

Hora: 13h38

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2020/11/17/projeto-preve-fundo-para-compensar-prejudicados-com-apagao-no-amapa.htm>

Comentários: Essa é uma matéria que tem um tom diferente do Portal G1, já que aborda mais a questão da política e dá ênfase ao projeto apresentado pelo senador Randolfe Rodrigues (Rede/AP) de criar um fundo que reúna doações e recursos de ações na Justiça para compensar financeiramente as populações afetadas pelo apagão no Amapá.

Portal UOL

Data: 18/11/20

Hora: 10h57

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2020/11/18/ministerio-nao-sabe-por-que-houve-desligamento-de-transformador-no-amapa.htm>

Comentários: O Ministério se manifesta sobre o novo apagão ocorrido e diz que a apuração e a responsabilização do caso serão realizadas com todo rigor. O ONS disse que a UHE Coaracy Nunes estava gerando energia, já o MME disse que houve um desligamento automático do transformador da subestação de Macapá e da Usina Hidrelétrica Coaracy Nunes. Duas falas controversas que indicam a necessidade de checagem de informações dentro do gabinete de crise.

Portal UOL

Data: 18/11/20

Hora: 14h28

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2020/11/18/amapa-tem-protestos-apos-novo-apagao.htm>

Portal UOL

Data: 21/11/20

Hora: 19h45

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2020/11/21/bolsonaro-ativa-termoeletricas-para-energia-ao-amapa-ate-solucao-definitiva.htm>

Comentários: Assim como o Portal G1, o portal UOL aborda a visita do presidente da República ao estado para ativar os geradores que ajudariam no reestabelecimento da energia. As declarações que o Portal utiliza do presidente são basicamente as mesmas utilizadas pelo Portal G1. O UOL também fala sobre a questão da Medida Provisória que seria editada numa tentativa de compensar os amapaenses prejudicados pela falta de energia elétrica. Percebe-se que o UOL dá mais destaque para a questão política do que o G1 e, por isso, ressalta a fala do presidente do Senado ao longo da matéria. O Portal UOL também fala sobre a questão do transformador que foi transportado de Laranjal do Jari para Macapá e sobre a expectativa de que ele solucionaria o problema de fornecimento de energia no estado.

Portal UOL

Data: 22/11/20

Hora: 12h23

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2020/11/22/amapa-segue-sem-energia-integral-um-dia-apos-bolsonaro-ativar-geradores.htm>

Comentários: O Portal UOL aborda a questão de os geradores não estarem funcionando um dia após a ativação por parte do presidente da República. A matéria do portal G1 também foi nesse mesmo tom, inclusive com as “mesmas aspas” do chefe do Executivo, de que o estado estaria se aproximando dos 100% e que de forma progressiva esse fornecimento deveria atingir a carga necessária para atingir a normalidade.

Portal UOL

Data: 21/11/20

Hora: 16h32

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2020/11/21/apos-19-dias-de-apagao-bolsonaro-visita-macapa-ao-lado-de-alcolumbre.htm>

Comentários: É importante destacar nessa matéria a fala do ministro Bento Albuquerque sobre o plano energético que estava sendo estudado pelo gabinete de crise para ser apresentado dentro de 15 dias. Essa iniciativa de fato é um pós-crise, uma providência positiva tomada pelo governo para reverter a imagem e credibilidade do setor, principalmente perante o estado do Amapá. Além disso, o ministro destacou a doação de R\$ 21 milhões por parte do Ministério do Desenvolvimento Regional e de R\$ 500 mil em cestas básicas a famílias carentes por parte da Petrobrás. Outras providências importantes dentro de uma gestão e contexto de crise.

Portal UOL

Data: 23/11/20

Hora: 04h00

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/colunas/jamil-chade/2020/11/23/resposta-do-governo-a-crise-no-amapa-e-denunciada-a-comissao-interamericana.htm>

Comentários: Essa matéria de denúncia da Comissão Interamericana de Direitos Humanos (CIDH) e grupos sobre o tratamento dado pelo governo de Jair Bolsonaro à crise no Amapá não foi abordada pelo portal G1. Foi dada apenas pelo Portal UOL. É basicamente um pedido para que a CIDH se pronuncie, a fim de garantir a defesa da vida e da integridade física das comunidades quilombolas do estado do Amapá. Somente o portal UOL abordou a questão das comunidades quilombolas.

Portal UOL

Data: 24/11/20

Hora: 09h23

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2020/11/24/amapa-volta-a-ter-100-de-energia-apos-22-dias-de-apagao.htm>

Comentários: Enfim, a notícia que todos queriam ouvir que era a do reestabelecimento total da energia, o que foi possível graças a operação completa dos dois transformadores. A matéria traz as falas dos entes do setor, tais como MME, LMTE e CEA, todas no sentido de que o apagão havia de fato terminado. A matéria também traz uma informação importante: a de que o trabalho do Comitê de Acompanhamento de Crise iria focar na instalação de um terceiro transformador para garantir a segurança energética, ou seja, mais uma providência importante tomada no pós-crise para gerenciar e contornar os efeitos do caos causado no estado.

Portal UOL

Data: 30/11/20

Hora: 14h03

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/deutschewelle/2020/11/30/apagao-no-amapa-uma-tragedia-anunciada.htm>

Comentários: Essa matéria traz uma análise mais aprofundada sobre o caso e o Portal G1 não fez algo parecido. O importante a se destacar é a resposta dada pela LMTE no sentido de que a empresa conta com um copo técnico experiente, o que permitiu que a carga voltasse antes do prazo previsto no estado. A LMTE também foca muito na questão de que não tem responsabilidades em relação ao planejamento setorial e redundância no sistema elétrico, o que indica um gargalo a ser revisto dentro do setor.

Matérias de outros jornais/portais em parceria com o UOL

Jornal Estadão

Data: 18/11/20

Hora: 09h52

Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2020/11/18/empresa-leva-quase-um-ano-para-reparar-transformador.htm>

Jornal Estadão

Data: 20/11/20

Hora: 07h43

Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2020/11/20/medida-deve-isentar-amapa-de-conta-de-luz.htm>

Comentários: A crise ganha repercussões ainda maiores e a justiça afirma que houve negligência por parte dos órgãos fiscalizadores, sobretudo por parte da ANEEL. A

justiça decide afastar a Diretoria da Agência após ação popular movida pelo senador Randolfe Rodrigues, mas o órgão regulador consegue reverter a decisão judicialmente. A imagem da Agência perante a imprensa e a população vai ficando cada vez mais arranhada principalmente por conta da decisão da justiça. No entanto, a ANEEL consegue mostrar judicialmente que afastar a Diretoria só iria prejudicar ainda mais os trabalhos e a completa resolução do caso. Isso mostra que a crise precisou ser gerenciada sob vários aspectos, seja no aspecto político, seja social, seja institucional ou judicial. Foi preciso um esforço conjunto do setor elétrico para administrar a tensão que vinha de todos os lados.

Jornal BBC News

Data: 11/11/20

Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-54911520>

Comentários: Um aspecto interessante dessa matéria é a fala do governador do Amapá de que o problema é do governo federal. Percebe-se com isso que a crise transitou dentro de um viés mais político do que técnico e assim houve espaço na imprensa para discursos políticos que buscavam muito mais culpar ou responsabilizar alguma instituição do que resolver o problema sob o seu aspecto técnico. Outra fala importante dessa matéria é a de um morador que acusou a imprensa de não dar o destaque necessário para o caso pelo fato de ter sido no Amapá e não na região Sudeste, por exemplo. É um questionamento que tem relevância, tendo em vista a predominância no Brasil de uma imprensa que dá mais atenção para o que ocorre em outras regiões do país, principalmente na região Sudeste.

Portal UOL/ Universa

Data: 24/11/20

Disponível em: <https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2020/11/24/maes-macapa-apagao.htm>

Comentários: Essa matéria é bem parecida com matérias feitas pelo portal G1 no sentido de chamar a atenção para o caos enfrentado pela população do estado. São relatos de moradores que estão sofrendo de diferentes formas e a imprensa explorou bastante esse drama vivido pelos amapaenses.

Portal UOL/ Universa

Data: 13/11/20

Hora: 15h12

Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2020/11/13/gastos-com-apagao-no-ap-serao-divididos-na-conta-de-luz-de-todos-os-consumidores.htm>

Comentários: O Portal G1 não fez nenhuma matéria como essa sobre os custos com o apagão. É uma matéria que explica a questão técnica de como esses custos serão distribuídos dentro da conta de luz de todos os consumidores do país devido ao acionamento da geração térmica, que é mais cara. Tal medida faz parte do gerenciamento da crise e é uma medida legal e técnica utilizada pelo setor elétrico, porém é criticada por especialistas que não veem sentido em cobrar o encargo dos consumidores do Amapá, já que eles estavam sem energia há muito tempo.