

LUCAS GANDRA FERNANDES

**O TRABALHO DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO E
O GERENCIAMENTO DE CRISES**

VIÇOSA-MG
Curso de Comunicação Social/Jornalismo da UFV
2014

LUCAS GANDRA FERNANDES

**O TRABALHO DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO E
O GERENCIAMENTO DE CRISES**

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social/Jornalismo da Universidade Federal de Viçosa como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Jornalismo.

Orientador: Joaquim Sucena Lannes

VIÇOSA-MG
Curso de Comunicação Social/Jornalismo da UFV
2014



Universidade Federal de Viçosa
Departamento de Artes e Humanidades
Curso de Comunicação Social/Jornalismo

Monografia intitulada *O Trabalho das Assessorias de Comunicação e o Gerenciamento de Crises*, de autoria do estudante Lucas Gandra Fernandes, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Joaquim Sucena Lannes – Orientador
Curso de Comunicação Social/ Jornalismo da UFV

Prof. Dr. Rennan Mafra
Curso de Comunicação Social/ Jornalismo da UFV

Izabel Morais Pompermayer
Jornalista na Coordenadoria de Comunicação Social da UFV

Agradecimentos

Primeiramente queria agradecer, mesmo que de forma simbólica, à UFV pelos últimos quatro anos. Não sei se será o melhor período da minha vida, pois espero ainda ter muito o que vivenciar. Mas, com certeza, as experiências e os conhecimentos adquiridos aqui irão influenciar nas minhas tomadas de decisões futuras nos mais diversos âmbitos.

Agradeço a todos os meus professores pelos conhecimentos repassados no decorrer de mais de três mil horas de disciplinas cursadas. Um agradecimento especial para o meu professor-orientador, Joaquim Sucena Lannes, que me auxiliou bastante para a concretização desse trabalho. Meu muito obrigado também para o professor Rennan Mafra e a jornalista Izabel Moraes, por aceitarem o convite de participar da minha banca.

As organizações e pessoas que se demonstraram abertas para me receber e, por consequência, contribuir para o trabalho, tenham a minha sincera gratidão. Agradeço em específico à Luciana Martinusso (*FSB Comunicações*), Raquel Alves (*CCR Ponte*) e Symone Mathias (*Arquidiocese do Rio de Janeiro*).

Agradeço também a todos os envolvidos nas atividades extracurriculares que se demonstraram de grande importância para a minha formação. Cito aqui os projetos de extensão, ao período na Coordenadoria de Comunicação Social (CCS), participação na Liga de Empreendedorismo da UFV (IMPETU) e, em especial, à Intermídia.

Aos meus amigos que estiveram do meu lado nos momentos mais felizes da minha graduação e também nas situações mais adversas, meu muito obrigado.

Quero agradecer sempre à minha Família Gandra. Motivo de orgulho para mim e que se demonstra ainda mais unida nos momentos de maior dificuldade.

E, por fim, meu agradecimento mais do que especial para elas que estão sempre do meu lado. Minha mãe, minha irmã e minha sobrinha.

Ao longo desses anos e mudanças, ganha expressão um novo profissional de comunicação. Não é o sujeito de publicidade. Tampouco o assessor de imprensa. Nem o lobista. Mas um profissional que tem um pouco de tudo isso. Multifacetado.

Alexandre Caldini
CEO do jornal Valor Econômico

RESUMO

O presente estudo desenvolve uma análise prática do trabalho realizado pelas assessorias de comunicação em instituições que atuam em diferentes segmentos da sociedade. Desenvolve-se em paralelo uma apreciação sobre os desdobramentos das ações e procedimentos adotados pela assessoria no que se refere à comunicação estabelecida com os mais variados grupos de interesse – *stakeholders* – e o gerenciamento de crises. Ao longo do estudo, as crises e, conseqüentemente, o gerenciamento delas vão se mostrar comuns a qualquer instituição.

PALAVRAS-CHAVES: Comunicação; Assessoria de Imprensa; Gerenciamento de Crises.

ABSTRACT

This study develops a practical analysis of the work done by the staffs of communication in institutions that operate in different segments of society. Developed in parallel an assessment of the ramifications of actions and procedures adopted by the assessor in relation to established communication with a different stakeholders and crisis management. Such that throughout the study will prove relevant to any institution.

KEY-WORDS: Communication; Press Office; Crisis Management.

Sumário

1. Introdução	
1.1 Tema	pág. 8
1.2 Objetivos	pág. 9
1.3 Metodologia	pág. 9
1.4 Justificativas	pág. 10
2. Referencial Teórico	
2.1 Assessoria de Imprensa	pág. 12
2.2 Gestão de Crises	pág. 14
2.2.1 Prevenção e Planejamento	pág. 16
2.2.2 Liderança	pág. 18
2.2.3 <i>Golden Hour</i>	pág. 19
2.2.4 Comunicação	pág. 21
2.2.5 Pós-Crise	pág. 22
2.3 <i>Stakeholders</i>	pág. 23
3. Análise	
3.1 Arquidiocese de São Sebastião do Rio de Janeiro	
3.1.1 Contextualização	pág. 25
3.1.2 Comunicação	pág. 26
3.1.3 Gerenciamento de Crise	pág. 28
3.2 CCR Ponte	
3.2.1 Contextualização	pág. 29
3.2.2 Trabalho do Departamento de Comunicação	pág. 30
3.2.3 Gerenciamento de Crise	pág. 34
3.3 FSB Comunicações	
3.3.1 Contextualização	pág. 38
3.3.2 Trabalho realizado pela FSB	pág. 39
3.3.3 Gerenciamento de Crise	pág. 40
4. Considerações Finais	pág. 42
Referências Bibliográficas	pág. 47

1. Introdução

1.1 Tema

As assessorias de imprensa e comunicação veem ganhando notoriedade nas últimas décadas. No Brasil, com o fim da ditadura militar e a consequente redemocratização, a comunicação dita empresarial passou a ter um peso diferente. Isso por dois motivos principais:

Primeiro, a forma que se dava a comunicação, que, anteriormente, era mais uma estratégia de governo. Segundo, as indústrias estrangeiras que vinham se instalar aqui já possuíam uma área de comunicação mais desenvolvida e, também por isso, obtinham com mais facilidade a sua colocação no mercado. Isso influenciou as empresas nacionais a também investirem no contato com o público final.

Além disso, as próprias transformações pelas quais a sociedade como um todo passou, exigiu que houvesse uma postura diferente desses empreendimentos para com ela, no que se refere às informações repassadas para domínio público.

Nas décadas finais do século XX e inicial deste século XXI, a comunicação foi adquirindo relevância social. Diante de um novo modelo de sociedade – “sociedade da informação”, “sociedade do conhecimento” ou “sociedade rede”-, as necessidades em comunicação foram crescendo a um ritmo quase vertiginoso. Dessa maneira, na atualidade, qualquer organização deve se preocupar com sua comunicação, com aquilo que transmite a seus públicos: sem dúvida, uma necessidade de considerável importância na sociedade atual, mas que era impensável algumas décadas atrás. (ALMANSA, 2010 p. 9)

Mas esse fenômeno não é restrito só ao nosso país. Com a economia cada vez mais integrada e internacionalizada, a concorrência entre as empresas aumentou e o estabelecimento de uma comunicação eficiente com o cliente hoje vem sendo visto como um importante diferencial.

E a comunicação corporativa passou por grandes transformações e evoluções nos dois mercados (Brasil e Espanha). Multiplicaram-se as agências de comunicação – só no Brasil são mais de 1200 empresas atuando no setor -, aumentou a importância dada pelos gestores das organizações ao trabalho de comunicação corporativa, a presença dos profissionais do setor tornou-se mais relevante no organograma das empresas e os governos estão dando atenção ao crescente trabalho inesgotável do relacionamento com os diversos públicos de seu interesse (REIS¹, 2010 Trecho retirado do prefácio do livro *Assessorias de Comunicação*.)

Porém, não é só com o cliente que a empresa tem que se comunicar. Ela deve atingir todos os seus grupos de interesse – *stakeholders* – e também desenvolver um

¹ Ciro Dias Reis foi presidente da Abracom – Associação Brasileira das Agências de Comunicação – entre 2008 e 2012. Hoje assume o cargo de Diretor de Relações Institucionais.

trabalho eficiente na gestão da comunicação interna. Isso reflete na forma que é desenvolvido o trabalho realizado pelo profissional da área de assessoria de comunicação e também na sua própria formação.

Rivaldo Chinem, em seu livro *Assessoria de Imprensa – Como fazer*, diz que por mais que seja possível obter resultados com o trabalho de profissionais da área de *Relação Públicas, Publicidade e Propaganda* e o *Jornalismo* de modo segmentado, o gestor só vai obter os resultados mais abrangentes e eficazes quando essas áreas forem trabalhadas de forma integradas. Afinal, o trabalho do assessor de comunicação hoje vai muito além do simples intermédio com a imprensa.

Nesse estudo, ainda vamos observar uma área do trabalho da Comunicação em específico: o Gerenciamento de Crise. “As crises de imagem são eventos cada vez mais presentes em nosso cotidiano, mas ainda constituem um campo da sociedade brasileira praticamente não devassado e quase nada explorado pelos principais agentes e instituições do país” (ROSA, 2012, p. 21).

1.2 Objetivos

Como objetivo geral do trabalho, iremos analisar o modo como três instituições – *FSB Comunicações, Arquidiocese de São Sebastião do Rio de Janeiro* e *CCR Ponte* – usufruem do trabalho de assessoria de comunicação no gerenciamento de crise.

Entretanto, para poder chegar a este objetivo, temos a intenção de conhecer diferentes realidades do trabalho de assessoria, com instituições que atuam em variados segmentos da economia. Ainda se faz presente a intenção de identificar oportunidades e meios que podem ser explorados durante a gestão de uma crise.

Além disso, demonstrar características que sejam inerentes ao profissional de assessoria nos dias de hoje. E, por fim, busca-se fomentar mais discussões sobre a comunicação empresarial no ambiente acadêmico, por meio da própria concretização do estudo.

1.3 Metodologia

A principal metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa foi o “Estudo de Caso”. Robert Yin (1994) afirma que o “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida

real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas" e é recomendado para "situações onde o investigador procura saber o 'como' e o 'por que', o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco se encontra em um fenômeno contemporâneo inserido em algum contexto da vida real".

Uma das razões para justificar a escolha, é a oportunidade de, por meio da metodologia em questão, desenvolver um trabalho que seja exploratório, descritivo e expositivo. Sendo assim, há a possibilidade de demonstrar as particularidades do caso, relacionar a teoria, traçar um paralelo em relação a outras situações e ainda abre a possibilidade para realizar algumas sugestões.

Dentro da metodologia citada, a principal técnica de coletas de dados utilizada foi a entrevista. A seleção foi feita de forma intencional, levando em conta o juízo particular, conhecimento do tema e/ou representatividade subjetiva. Este último critério leva em consideração as pessoas que estiverem direta ou indiretamente envolvidas no caso.

Uma condição imposta pelo autor do estudo foi de que as entrevistas fossem realizadas de forma presencial e no local de trabalho dessas pessoas. Para isso tive que me deslocar ao Estado do Rio de Janeiro² por duas oportunidades, uma vez a capital e outra a cidade de Niterói. Além das empresas citadas nas análises desse trabalho, tantas outras foram contactadas, porém, sem sucesso.

1.4 Justificativas

A Assessoria de Imprensa e Comunicação é a área que hoje mais comporta os profissionais formados no curso de Jornalismo (MAFEI, 2005; ALMANSA, 2010). Porém, mesmo assim, há várias universidades que ainda não dispõem de uma disciplina específica para a abordagem desse segmento.

Os motivos apresentados para isso podem ser a caracterização de uma "nova" área de conhecimento ou, por um velho impasse, se a assessoria seria realmente

² *FSB Comunicações* - Rua Visconde de Pirajá, 547/3o andar, Ipanema, Rio De Janeiro, Brasil.
Arquidiocese do Rio de Janeiro - Rua Benjamin Constant 23, 6º andar Glória - Rio de Janeiro - RJ – Brasil.
CCR Ponte – Rua Mário Neves 01, Ilha da Conceição – Niterói, RJ – Brasil.

jornalismo. A contribuição para valorizar a assessoria e desmistificar esse impasse são dois fatores impulsionadores deste estudo.

Felizmente o Curso de Comunicação Social/Jornalismo da Universidade Federal de Viçosa (UFV) possui em sua grade curricular uma dessas disciplinas e pode-se dizer que cumprimento desta foi de relevância para a definição da área a ser estudada.

Além disso, é fator de motivação para a escolha e delimitação do tema, o interesse próprio em obter mais conhecimento sobre a forma como se desenvolve a comunicação dentro das organizações, onde as assessorias se fazem presente, e também para ter uma noção de mercado.

No que envolve em específico a área de Gerenciamento de Crises não é possível desvincular o interesse próprio, mas ainda são apresentados outros fatores. Como, por exemplo, o desenvolvimento de um estudo sobre uma área que ainda é pouco explorada.

No Brasil, os estudos ainda são incipientes. Estão aparecendo monografias, dissertações de mestrado e outros trabalhos acadêmicos em gestão de crise e comunicação. São bons trabalhos, mas com disseminação restrita. Se não forem publicados, e a maioria não é, vão para a prateleira da universidade, constituem um grande acervo cultural, mas restrito a um pequeno grupo. Não há no Brasil, por exemplo, sites especializados em crise e comunicação. Fiz essa pesquisa quando fui registrar a minha página. Tenho percebido crescente interesse pelo tema, até mesmo por estudantes. (...) O tema deve ser mais debatido e estudado nas universidades, mesmo porque aí nós temos um bom campo de trabalho para os profissionais de Relações Públicas e assessoria de imprensa. São poucos os especialistas nesse tema. (FORNI, 2007, p. 207)

Em uma busca realizada pela ferramenta Google Acadêmico, é possível perceber que ainda é reduzido o número de publicações acadêmicas que se destinam a analisar o trabalho do assessor em casos que envolvam a gestão de crise. A busca foi realizada utilizando como palavras-chaves “Assessoria de Imprensa – Gestão de Crise”, e em um conjunto amostral de trinta artigos, pude constatar que apenas cinco se encaixavam na linha de desenvolvimento a que se propõe esta pesquisa.

Com a pesquisa também foi possível observar a falta de uma literatura própria do Brasil. As poucas obras que se encontram abordando sobre a Gestão de Crise são de origem estrangeira, em sua maioria estadunidense. Por isso, tem o intuito de fomentar a discussão deste tema no ambiente acadêmico e, em paralelo, a produção de obras nacionais e que se adequem as nossas realidades.

Quando tomei a iniciativa de levar à frente este projeto, parti de uma premissa muito clara: embora o Brasil seja hoje uma das maiores

democracias do mundo, com uma imprensa livre e vigorosa e uma opinião pública atenta e atuante, persiste entre nós uma absoluta falta de títulos e estudos sobre as crises que monopolizaram a atenção de milhões de pessoas, ao longo de semanas, meses e até anos. Acredito que a ausência de um material de análise mais profundo esteja por trás de muitos dos erros estratégicos cometidos por líderes políticos e empresariais, organizações de diversos tipos [...]. (ROSA, 2012, p. 21)

2. Referencial Teórico

2.1 Assessoria de Imprensa

Ao se realizar uma busca a fim de encontrar a origem da função de assessor de imprensa, variados fatos históricos que se encontram em diferentes épocas podem vir a ser citados. Porém, entre os principais estudiosos da área há um consenso de que o pai da Assessoria de Imprensa/Comunicação é o americano Ivy Lee.

Se nos identificarmos como profissionais ou estudiosos da comunicação chamada empresarial, institucional ou organizacional, somos mais ou menos herdeiros de um jornalista americano chamado Ivy Lee. Em 1906, ele inventou a atividade especializada a que hoje chamamos de **assessoria de imprensa** ou **assessoria de comunicação**. Com um bem sucedido projeto profissional de relações com a imprensa, a serviço de um cliente poderoso, Ivy Lee conquistou, por direito e mérito, na história moderna da comunicação social, o título de fundador das relações públicas, berço da assessoria de imprensa. Ou vice-versa. (CHAPARRO, 2009, p.33-34)

O cliente poderoso, citado pelo autor, era o empresário John Rockefeller Jr, herdeiro de um dos homens mais ricos de toda a história. Júnior, como era chamado para se diferenciar de seu pai, era mal visto pela sociedade “acusado de aspirar ao monopólio, de mover uma luta sem quartel às pequenas e médias empresas, de combater sem olhar a meios, numa palavra, de feroz, impiedoso, sanguinário” (CHAUMELY E HUISMAN, 1906). Com o trabalho de Lee, Rockefeller deixou de ser visto de maneira negativa e passou a ser aclamado pela opinião pública. (CHAPARRO, 2009).

Porém, apesar desse relato e, conseqüentemente, a origem da função do assessor de comunicação/imprensa datar de mais de cem anos, ainda hoje, para muita gente o trabalho desempenhado por esse profissional é uma incógnita. Algo que pode ser corroborado pela própria falta de um consenso para que haja a definição terminológica da função exercida por esta pessoa.

Há que se fazer referências às diferentes denominações existentes vinculadas às assessorias de comunicação. Essa pluralidade evidencia, logicamente, a falta de unidade conceitual e põe em destaque, em grande medida, a falta de delimitação funcional. Assim, podemos encontrar quem as chame de

assessorias de comunicação, assessorias de imprensa, departamentos de comunicação, diretorias de comunicação, dircom, assessorias externas de comunicação, consultorias, agências de relações públicas, empresas de comunicação, comunicação e imagem, departamentos de relações externas, departamentos de relações com os meios. Uma terminologia muito ampla e que, na maioria dos casos, serve para denominar um mesmo fenômeno. (ALMANSA, 2010, p. 16-17)

As ações realizadas por um assessor também são cercadas por certo desconhecimento. Por um lado para os gestores de grandes empresas, governos, ONG's³, dentre outras instituições que podem recorrer a este tipo serviço, ainda não é muito claro sobre qual realmente é a função desse profissional. Em determinadas situações a visão é limitada para uma pessoa que apenas tem que fazer o intermédio das informações entre a organização e a mídia. E, além disso, devem decorrer apenas posicionamentos positivos a empresa.

Por outro lado, existe uma velha rixa entre os jornalistas de redação e os assessores, o que dificulta ainda mais esse entendimento para o público geral. Chegando a ser por em cheque se o trabalho do assessor é realmente jornalístico. Pois, de modo equivocado, algumas pessoas veem “no assessor de imprensa aquele que barra a entrada do repórter, e que consegue fazer prevalecer todos os seus pontos de vista” (MAFEI, 2005, p. 12).

Para Maristela Mafei, jornalista formada que passou por importantes redações do país e ainda é sócia fundadora de uma grande agência de comunicação corporativa, o trabalho de assessoria também é jornalístico. Visão compartilhada com o autor desse trabalho. Afinal, parte-se do princípio que o jornalismo tem por base informar de forma clara e verdadeira. Ponto em comum tanto para um quanto para outro.

De qualquer maneira, o papel profissional de assessoria de comunicação vem conquistando e consolidando a cada dia mais o seu espaço no mercado. A preocupação das empresas em dispor de uma boa comunicação interna, entre os seus funcionários, e externa, atentando para os *stakeholders*⁴ e os demais públicos, é cada vez mais evidente. Além de se promover, o bom relacionamento com a imprensa pode render um maior acesso a uma possível retratação.

³ Organizações Não Governamentais.

⁴ Grupos de interesse em um determinado processo da empresa. Podem envolver a mídia, os colaboradores internos, acionistas, clientes, moradores das adjacências do empreendimento. Cada organização possui seus próprios *stakeholders*.

Se durante muito tempo falou-se da resistência dos executivos em estabelecer uma relação mais intensa com a mídia, hoje é fato reconhecido que este quadro apresenta sinais de mudança. A cada dia, os gestores buscam capacitar-se melhor para a dinâmica do relacionamento com a imprensa, sabendo que dele não podem prescindir. Ao negligenciar essa necessidade de interação, a empresa não só se arrisca a perder visibilidade para a concorrência, como também deixa ao sabor dos veículos a versão dos fatos que constituem notícias, à revelia do seu interesse imediato em divulgá-los (para se promover) ou explica-los (para se defender). (LUCAS, *apud* NOGUEIRA, 2007, p. 15).

As exigências que vão surgindo para quem quer se destacar nessa área tem obrigado que esses profissionais sejam, cada vez mais, “comunicadores multidisciplinares, mesclando várias ferramentas de comunicação para maximizar resultados pretendidos e abranger diversos interlocutores” (MAFEI, 2005, p.13).

Visão compartilhada também com o jornalista e professor, Wilson da Costa Bueno. Para ele, o comunicador tem se tornado um “gestor de relacionamentos”, isso pela função de comunicar e articular as informações com os mais diferentes públicos e também por passar a ocupar uma posição mais estratégica dentro das organizações.

A Assessoria de Imprensa está dentro do negócio maior da comunicação. E o jornalista deve aprender a trabalhar com os conceitos e as ações de relações públicas, publicidade, desing, recursos humanos e outras ferramentas poderosas de construção de imagem. 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).

Além disso, as próprias mídias tem passado por transformações, o que impacta diretamente na forma que deve ser desenvolvido o trabalho do assessor. A internet e as mídias sociais hoje já não são mais uma possibilidade, mas sim uma realidade. Mesmos as empresas que ainda não usufruem desses meios de comunicação podem ser impactadas por eles.

Ante a grande variedade de mídias de comunicação instantânea, em um momento de mudanças extremas na interação com uma sociedade cada vez mais participativa e que exige ser ouvida, a área de comunicação não precisa apenas ser ágil, mas também interpretar corretamente os sinais que vêm de fora e preparar respostas e atuação adequadas para a empresa. (CASTRO, 2014, p. 10)

2.2 Gestão de Crises

O termo “Gestão/Gerenciamento de Crise” é relativamente novo e ainda pouco usual em nosso país. As empresas que já faziam o uso de algo que se assemelham as

propostas mais novas para a área em questão, costumavam utilizar outro termo, “Plano de Contingências”. Porém, para o desenvolvimento deste estudo, pode-se perceber que esta é uma definição simplória. A principal diferença se encontra na abrangência e impacto das ações.

O gerenciamento de crises prevê que um trabalho seja realizado mesmo antes do “estouro” do problema. Para muitos estudiosos, uma série de ações deve ser planejada a fim de prevenir que isso venha a acontecer.

O processo de gestão de crises é dividido em cinco fases: detecção de sinais; prevenção; contenção (limitação dos danos); recuperação e aprendizagem. É importante perceber que cada fase tem riscos e oportunidades. As fases iniciais são as mais valorizadas pelos autores no sentido de serem indispensáveis para a obtenção de resultados satisfatórios, e o processo de aprendizagem é considerado fundamental para o desenvolvimento da organização. (MITROFF, 2003; SHINYASHIKI, 2007).

Antes de prosseguir abordando mais sobre os processos gerenciais, vale a pena expor o que é considerado crise. De acordo com o Dicionário Aurélio *Crise* pode ser: 1. *Saúde* Manifestação súbita, inicial ou não, de doença física ou mental. 2. Fase difícil, grave, na evolução das coisas, dos sentimentos, dos fatos; colapso. 3. Deficiência, falta. 4. *Ciências Sociais* Ponto de transição entre uma época de prosperidade e outra de depressão.

Já entre os autores que são estudiosos nessa área, não há uma única definição que seja unânime a todos. Diferentes critérios são levados em consideração para que algo seja caracterizado como uma crise. Porém, existem pontos que são convergentes em todos eles e, de forma resumida, a crise pode ser definida como qualquer evento que possa a vir provocar efeitos negativos à empresa e, até mesmo, colocar em risco a sua sobrevivência (SHINYASHIKI, 2006).

O surgimento de uma crise pode ter a sua origem ligada a diversos fatores e sem distinção de área de atuação da empresa. Por isso, pode-se considerar que todos estão suscetíveis a passar por situações como esta, podendo ser em maior ou menor magnitude.

Desastres industriais (explosões, incêndios, contaminações); desastres naturais (tempestades, enchentes, desmoronamentos); falhas em equipamentos ou construções (queda de um edifício, defeitos em produtos industriais); origem criminosa (sabotagem, fraudes, vandalismo); natureza econômica (greves, desvalorização das ações); informação (boatos, intrigas, acusações de concorrentes); natureza legal (ações judiciais, pedidos de indenização); reputação (denúncias de corrupção, vazamento de documentos

internos); relações humanas (sucessão no comando da organização, denúncias de funcionários); risco para a vida (acidentes de trabalho, grandes contaminações); regulatórias (legislação). (SAVERI, MELANI, *apud* ROSA, 2001).

Por isso, há um consenso entre os estudiosos que, independente do trabalho que seja desenvolvido para se evitar a eclosão de uma crise, inevitavelmente, as empresas passarão, ao longo de sua trajetória, por algum momento em que deverão recorrer a uma série de ações que visem minimizar o desgaste que pode ser causado àquela instituição (SHINYASHIKI, 2007).

No contexto do trabalho da contenção da crise, a comunicação desempenha um papel importantíssimo. Porém ela não resolve o problema sozinha. As ações devem ser pensadas de modo global e envolvendo as demais áreas da empresa, inclusive a alta administração. “Quando uma crise se abate sobre uma organização, ela transcende a comunicação. A comunicação vai auxiliar a empresa a amenizar a repercussão da crise, que é um agravante.” (FORNI, 2007, p. 199).

Dada à pluralidade com as quais as crises podem se abater sobre as empresas, não é possível determinar um modelo de atuação padrão para todas as ocasiões. Até mesmo casos que se assemelham, possuem as suas particularidades e o contexto, abrangência e reputação também são fatores levados em conta na hora de trabalhar no gerenciamento desse desgaste.

Porém, de modo geral, há algumas ações que podem nortear qualquer tipo de empenho da empresa que exista no intuito de prevenir e realizar a contenção dos danos que podem ser causados por alguma calamidade.

2.2.1 Prevenção e planejamento

Como já dito anteriormente, um dos pontos que devem receber atenção especial no desenvolvimento de um plano de riscos e gerenciamento de crises são as ações que visam, em um primeiro momento, a prevenção e, posteriormente, o modo de agir após ser instaurada a ocasião adversa à empresa.

O primeiro passo consiste no reconhecimento de que todas as instituições estão suscetíveis a passarem por um momento de crise. Em segundo, é recomendável que se realize um estudo a fim de levantar os principais pontos de vulnerabilidade da empresa.

Exatamente porque pode tomar formas variadas, a crise exige que as empresas estejam cada vez mais atentas aos pontos de vulnerabilidade de seu negócio, revendo, de tempos em tempos, tudo que possa constituir uma brecha. Como os alicerces de uma construção, que só mostram seu estado de ruína quando as paredes começam desmoronar, também as situações de crise começam a se desenhar bem antes – embora costume ignorá-las – nas pequenas negligências cotidianas, que minas silenciosamente a condição de reposta das empresas e ameaçam, em longo prazo, a sua reputação. (LUCAS, 2007, 58).

Após essa preocupação já ter se materializado em um levantamento sobre quais as áreas que devem demandar uma atenção a mais, o próximo passo é elaborar um plano de contingências. Ou seja, ter o trabalho de se imaginar em situações adversas e se programar para possíveis atitudes e formas de se proceder.

Para as companhias aéreas a maior crise que elas podem vir a enfrentar é a queda de uma aeronave. Por isso, várias dessas empresas trabalham na elaboração de um manual que pode ser aplicado no caso isso venha a acontecer.

Por exemplo, no ano de 1996, quando uma aeronave da TAM⁵ caiu no aeroporto de Congonhas, a empresa ainda não possuía um manual. As primeiras decisões contaram com a serenidade de Luiz Eduardo Falco, executivo que esteve à frente da equipe nos momentos cruciais da crise. Porém, posteriormente, a companhia obteve o apoio da empresa *American Airlines*,⁶ que já contava com um desses manuais, para contemplar a realização de outras ações que auxiliaram no sucesso das etapas para o gerenciamento da crise.

Apesar de, felizmente, a queda de aviões não ser algo rotineiro, essas empresas investem no treinamento contínuo de toda a equipe. Tive a oportunidade de participar, na sede da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, em São Paulo, do evento *Encontros que Geram Valor* e acompanhar uma fala de Hélio Muniz, atualmente Diretor de Comunicação Corporativa do *Mc Donald's Brasil*, mas que trabalhava anteriormente na *GOL*.⁷ Ele falou sobre o trabalho realizado com toda a equipe a fim de atuar de modo rápido e eficiente nessas ocasiões.

⁵ TAM Linhas Aéreas é a maior companhia aérea brasileira e após a fusão com a chilena LAN Airlines, no ano 2012, se tornou a maior da América Latina e líder no Hemisfério Sul em números absolutos de passageiros transportados.

⁶ A *American Airlines* é uma companhia aérea americana e considerada umas das maiores do mundo. A empresa já enfrentou quatro quedas de aviões e os seus voos, 011 e 077, respectivamente, foram o que se chocaram com o *World Trade Center* e o Pentágono no dia 11 de setembro de 2001.

⁷ *GOL Linhas Aéreas Inteligentes*, segunda maior companhia aérea brasileira.

Muniz deixou claro que mesmo em condições normais e sem nenhum risco aparente, havia treinamentos de quatro a cinco vezes por ano simulando a queda uma aeronave. Era deixado claro as funções de cada um na equipe, as primeiras pessoas a serem contactadas, quem seria o porta-voz da empresa, a primeira pessoa que deveria chegar ao local do acidente, entre outros procedimentos.

2.2.2 Liderança

Nos momentos de crise é necessário que todo o corpo de trabalhadores de uma empresa esteja envolvido na resolução deste problema, desde a alta administração até os funcionários ditos de “chão de fábrica”.

Isso porque esses momentos de adversidade, principalmente para aquelas empresas que não possuem um preparo específico para o gerenciamento de crise, possuem um alto poder de alastramento. Ou seja, “mesmo as (crises) aparentemente setoriais, tem efeito sistêmico dentro da empresa e em seus ambientes de relacionamento, influenciando o quadro estratégico” (CHONG, 2004; FISCHER 2007).

O posicionamento da alta administração deve ser consistente, pois pode influenciar a postura dos demais funcionários. Feito isso, é recomendável que posturas de liderança também sejam incentivadas nos demais departamentos da empresa (ROSA, 2012).

Em fatos que uma situação pode afetar a imagem de toda a instituição a expectativa com esse tipo de atitude é de que haja o sentimento de maior envolvimento e responsabilidade de todos para com a resolução do problema.

Como, por exemplo, no já citado caso da *TAM* de 1996, as atividades da empresa não podiam parar. Por isso, o executivo que estava à frente das primeiras decisões entrou em contato com um representante dos pilotos e outro do grupo de aeromoças. A ordem era de que eles repassassem as informações do que aconteceu e garantissem que a probabilidade daquilo ocorrer novamente era mínima. Além disso, essas pessoas receberam autonomia para a tomada decisão de determinadas situações.

Um dos exemplos que pode ser apresentado é o de que se fosse visto que algum funcionário apresentasse aparente instabilidade, fosse enviado para casa e não

trabalhasse naquelas condições. Sendo assim, essas pessoas assumiram um papel de liderança frente aos seus pares naquele momento (FALCO *apud* ROSA, 2012).

2.2.3 *Golden Hour*⁸

Para evitar que as decorrências de uma crise venham a tomar maiores proporções ou de que suposições do que realmente aconteceu passem a nutrir as assessorias e veículos de comunicação, recomenda-se que a empresa e/ou instituição aja de maneira rápida. Sem, claro, negligenciar as informações que serão repassadas para a imprensa.

Trocando em miúdos: a questão da comunicação com a mídia vai bem além do fato de a empresa pronunciar-se ou não; implica, antes, agir imediatamente em relação aos diversos públicos impactados e demonstrar esta preocupação à opinião pública. (...) Sobreviver à contingência depende de conciliar a logística de solução de um problema com a capacidade de garantir a percepção pública desse processo. Isso porque, à revelia da natureza da crise, a mensagem é clara: dependendo das proporções do episódio e da posição da empresa nas primeiras horas, a notícia logo ganha destaque na imprensa e causa comoção na opinião pública. (LUCAS, 2007, 61).

Para complementar a sua fala, trecho destacado acima, a autora Luciene Lucas expõe o quadro de *Matriz de Crise* que analisa as variáveis de logística – capacidade de resposta rápida à questão e a percepção pública em situações de adversidade há uma determinada empresa.

Matriz de Crise

Percepção pública	III – Pé de Pavão	IV – Estrela
	I – Abacaxi	II – Obra de Fundação

Logística – capacidade de resposta rápida à questão

I – logística baixa + comunicação ruim (abacaxi), significando que a empresa precisa melhorar não só seu tempo de reação como também de resposta à mídia;

⁸ *Golden Hour* é um conceito fundamental para a gestão de crises e diz respeito às ações tomadas nos primeiros sessenta minutos da existência da crise. (FISCHER *apud* PONTES, 2007)

II – boa logística + comunicação ruim (obra de fundação), em que a empresa se esforça por consertar seus alicerces, reduzindo riscos e impactos, mas ninguém fica sabendo das suas ações para resolver o problema;

III – logística ruim + comunicação boa (pés de pavão), caso típico de muitas empresas preocupadas em parecer responsáveis, mas pouco comprometidas com as mudanças necessárias;

IV – logística boa + comunicação boa (estrela), representando o estado da arte na comunicação de crise. Neste último caso, a empresa não só busca ajustar seus processos e minimizar riscos e impactos, como ainda tem a preocupação de comunicar estas etapas a mídia. (LUCAS, 2007, p. 75)

Mas a rapidez nas ações da empresa deve ir além da parte de comunicação. Estudiosos da área dizem que, em momentos como esse, pode acontecer uma “paralisia de análise” ou seja, pode vir a acontecer de que a instituição fique preocupada demais em analisar os fatores que levaram ao desencadeamento do tal problema e prejudique o andamento das demais atividades da organização (SAPRIEL, 2003).

A realização de ações que visem à resolução do panorama no qual a empresa esta inserida, mesmo que não provoque os efeitos desejados em um primeiro momento, podem auxiliar no desencadeamento de outras ações que poderão enfim trazer resultados positivos a gestão da crise.

Nesses momentos também deve ser estimulada ações criativas. Como nenhuma crise vai ser idêntica à outra, não vale a pena levar apenas em consideração atitudes que podem ter ocasionado efeitos positivos em outras empresas ou, às vezes, até nela própria.

Quando a situação é de crise, deve-se incentivar o surgimento de ideias novas, criativas, rápidas e acuradas, tanto na identificação das causas dos problemas como na produção de alternativas viáveis e efetivas para sua superação. Os modelos cognitivos que sempre orientam a empresa são, geralmente, os mesmos que originam ou propiciaram o desenvolvimento da crise e precisam ser revistos para que as mudanças necessárias possam acontecer. (SHINYASHIKI, 2007, 157).

Porém, por mais que esses momentos propiciem a execução de atividades diferentes das que permeiam o dia a dia de uma organização e o momento de crise por si só é um momento adverso, nunca devem ser deixado de lado os valores que norteiam a empresa. “Versatilidade nos processos de decisão não pode ser confundida com

flexibilização dos valores essenciais na organização. Agir com honestidade, transparência e respeito é a maneira adequada de fortalecer o gerenciamento efetivo de uma crise.” (SHINYASHIKI, 2007, p. 157).

2.2.4 Comunicação⁹

A Comunicação atua cada vez mais de forma integrada nas mais variadas instâncias da gestão de uma empresa e, mesmo que de maneira lenta e gradual, vem conquistando o devido reconhecimento no que tange o processo gerencial de toda uma instituição.

Importante destacar certa deficiência dos profissionais ligados ao gerenciamento de projetos no que tange a Comunicação eficaz na condução dos mesmos. Pessoas são relevantes para o sucesso dos projetos, independente do porte dos resultados esperados, e grandes impactos negativos são contabilizados pela deficiência nessa área. Excesso de foco nos resultados e falta de clareza são pontos negativos destes profissionais. De forma relevante podemos ainda citar a não construção de um organograma de Comunicação para os projetos, atenuando os pontos citados acima. Essa má condução pode ser fator determinante para impactos ainda maiores em áreas como custos e prazos, consideradas hoje fundamentais para o sucesso de um projeto. Destaque ainda para as falhas no gerenciamento de stakeholders, fator precioso para a condução eficaz do cronograma proposta, podendo resultar num verdadeiro caos para o projeto. Esse papel cabe a Comunicação, levando a conhecimento das partes interessadas todo o processo em andamento. (ALMEIDA, 2014).

E em situações de crise a atuação da comunicação se torna cada vez mais necessária. Apesar do profissional dessa área não ser o responsável sozinho por resolver todo o problema, ele terá um papel importantíssimo no que tange a repercussão da crise e a imagem que será passada para os seus mais variados grupos de interesse.

O profissional da comunicação não gerencia a crise. Isso deve ser tarefa de um gerente específico ou do comitê ou gabinete de crise. A comunicação é um pilar da gerência de crise, e dos mais importantes. Se não houver trabalho em conjunto, o esforço de um e de outros não será suficiente para administrar a crise. (...) Do trabalho dele [comitê de crise] depende a maneira como a sociedade vai ser informada e ter a percepção da crise da organização. (FORNI, 2007, p. 199, 200)

O trabalho do profissional de comunicação deve ser constante e não deixado para acontecer apenas nos momentos em que a crise já tiver sido instaurada. Por isso, o

⁹ A Comunicação, por si só, foi e será abordada em outras partes desse trabalho. Esse tópico específico busca ressaltar o papel cada vez mais atuante do departamento de comunicação nas ações estratégicas de uma empresa, principalmente em situações de gestão de crise.

profissional em questão deve buscar ter um bom relacionamento com a mídia, isso de forma rotineira e casual.

Esse contato com a grande mídia pode lhe render a antecipação de algumas abordagens que serão feitas e, assim, a possibilidade de se preparar melhor para uma possível definição da estratégia de defesa. Além disso, rende credibilidade às informações que a empresa passa e pode contribuir no espaço cedido para a sua abordagem do caso.

Em momentos como esse, é recomendável que haja a nomeação de um porta-voz. Essa pessoa será a responsável por transmitir as informações oficiais do que aconteceu para a mídia. Deve ser um profissional preparado, que não titubeie frente às perguntas que virão dos jornalistas; deve falar de forma clara e objetiva, sem dar margem para interpretações.

O porta-voz precisa ser pragmático quanto às demandas e controlar sua emoção na medida do possível. Se havia demanda por mais informação, trabalhávamos nesse sentido. O que não se pode fazer é se esconder, porque o risco fica ainda maior do que se expondo: as demandas viram frustrações e aí há outras consequências. Uma questão não respondida pode virar a manchete do dia seguinte de um jornal. Desfazer o mal-entendido depois é mil vezes pior. (ROSA, 2012).

Não necessariamente o porta-voz tem de ser o profissional da área de comunicação. A escolha por uma pessoa que represente a empresa, um gestor da alta administração, por exemplo, pode auxiliar na imagem de que a empresa está realmente empenhada na resolução da crise.

O modo e a frequência com que as informações são repassadas para a imprensa também possuem poder de impacto sobre a abordagem que será realizada pela mídia. No já supracitado caso do avião da *TAM*, as informações eram repassadas para a imprensa por meio de boletins oficiais a cada 12 horas.

A imprensa é apenas um dos públicos interessados em saber informações do momento adverso que se abate sobre uma determinada empresa, tanto outros também estão envolvidos nas decorrências da crise. Pensando nisso, a comunicação deve agir também de maneira eficaz sobre os mais variados grupos de interesse, os chamados *stakeholders*. Essa atuação será abordada em outro tópico do estudo.

2.2.5 Pós-crise

Para os estudiosos da área de gerenciamento de crises, qualquer empresa, em maiores ou menores proporções, um dia vai passar por um desses momentos (ROSA, 2012; FORNI, SHINYASHIKI, 2007; MITOFF, 2003). Por isso, no momento pós-crise a instituição deve manter uma postura ativa em relação às decorrências da crise. Agindo desta maneira, busca fazer desse período um momento de bastante aprendizado. A princípio para evitar que situações semelhantes voltem a acontecer e, caso aconteça, já haja um direcionamento em relação às decisões que devem ser tomadas.

Além disso, o pós-crise é uma fase em que a empresa se encontra mais suscetível a novos erros e, possivelmente, ainda estará sob olhares mais atentos da mídia. O momento deve ser de análise e recuperação.

Pontes (2004) e Shrivastava (1992) argumentam sobre a importância de cuidar das consequências das crises, bem como de manter uma atuação no controle dos prejuízos e na reconstrução. Outro aspecto a ser considerado é realizar uma avaliação das causas da crise e das decisões e ações tomadas, visando a um aprendizado para que ela não aconteça de novo. Pode-se dizer que a prevenção de uma crise sempre começa na análise de uma crise já ocorrida. (FISCHER, 2007)

2.3 Stakeholders

A comunicação clara e eficaz com os diferentes grupos de interesse em uma empresa é um dos pontos cruciais para o seu sucesso ou, por outro lado, a perpetuação de uma determinada crise ou até mesmo de sua falência.

Os *stakeholders*, termo utilizado para se referir a tais grupos, variam desde os próprios funcionários da empresa, aos clientes e até a população que vive em volta deste empreendimento. Mas, independente do tamanho da empresa ela deve ter essa preocupação.

Para alcançar bons resultados e atingir suas metas e objetivos, a empresa deve encarar a comunicação como aliada para os negócios, pois o bom relacionamento com os mais diversos *stakeholders* assegura a disseminação dos valores da empresa perante a sociedade, que acaba usando-a como referência para o dia a dia. Esses benefícios podem ser atingidos por companhias dos mais diversos tamanhos. A visão diante dos diversos públicos deve ser a de que todos são formadores de opinião, que podem ajudar a construir ou até destruir a reputação da empresa. Assim, a muitas vezes incompreendida intangibilidade do trabalho realizado pela área de comunicação corporativa desaparece e dá lugar aos dados reais sobre a reputação da companhia perante seus *stakeholders*. (MARINHO¹⁰, 2014, p. 20)

¹⁰ Paulo Marinho. Superintendente de Comunicação Corporativa do Itaú Unibanco e Vice-Presidente do Conselho Deliberativo da Aberje.

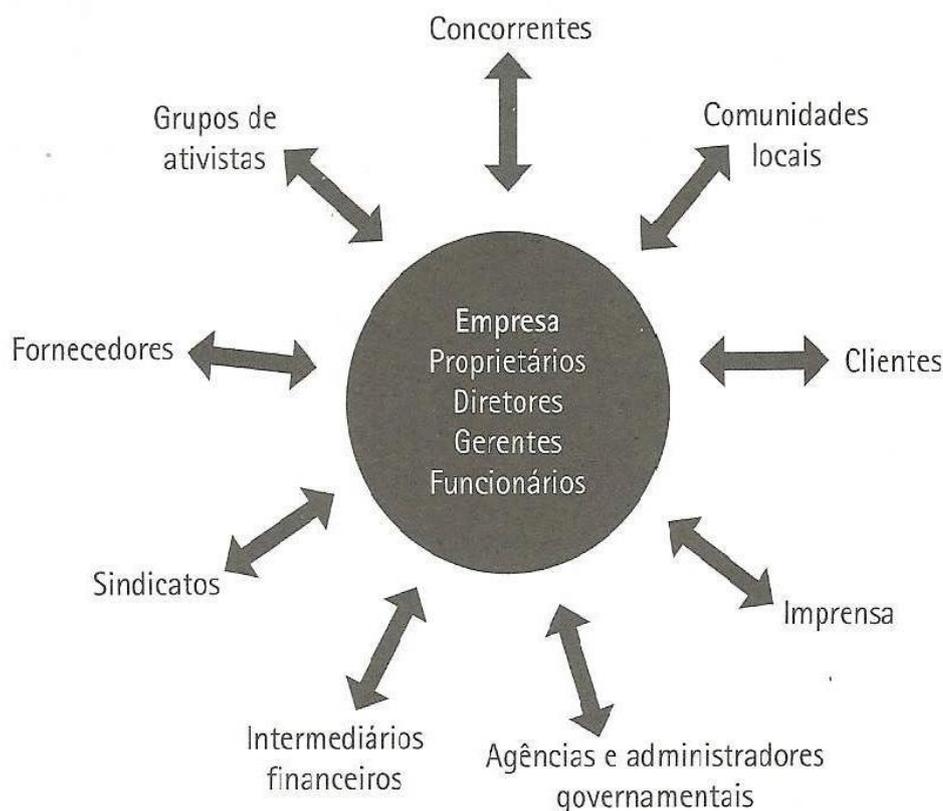
Com o aumento do uso das redes sociais essa preocupação se torna cada vez mais inerente. Afinal, essas mídias proporcionam o fortalecimento e o aparecimento de mais formadores de opinião.

O crescimento das redes sociais trouxe uma nova relação com as empresas e seus produtos e serviços, mostrando que os cidadãos estão cada vez mais participativos e querendo mostrar o que realmente desejam. Esses canais, que costumam multiplicar as informações, deram uma voz poderosa aos consumidores, que devem ser escutados e atendidos. (MARINHO, 2014, p. 20)

A relação com os grupos de interesse sempre deve acontecer de um modo a ser estimulada uma via dupla nas informações que são geridas. As empresas devem nutrir essas pessoas bem informadas e o público, que nesse estudo pode ser considerado os formadores de opiniões, atuam de uma maneira a pautear as informações das quais eles necessitam (BONIFÁCIO *apud* ALMEIDA, 2012).

As figuras abaixo, retiradas do livro *Gestão de Stakeholders* (*apud*. ALMEIDA), ilustram os possíveis *stakeholders* de uma empresa e, pelas setas, como essa gestão de informação deve acontecer em uma via de mão dupla (Figura 1). A outra imagem retrata o segmento de interesse de cada público e do poder que eles possuem sobre a empresa (Figura 2).

Figura 1



Propriedade	Diretores com ações Acionistas Proprietários		
Interesse econômico	Parceiros Credores Receita Federal	Funcionários Clientes Distribuidores Fornecedores Credores	Governos estrangeiros Comunidades locais Concorrentes
Interesse social	Agências reguladoras	Comunidade financeira	Grupos ativistas Governo Imprensa
	Formal	Econômico	Político

Figura 2

3. Análise

3.1 Arquidiocese de São Sebastião do Rio de Janeiro

3.1.1 Contextualização

A Diocese do Rio de Janeiro foi elevada a categoria de Arquidiocese no ano de 1892, pelo Papa Leão XIII, reorganizando toda a hierarquia eclesiástica do nosso país. Até então o Brasil contava com um único arcebispado que se encontrava na cidade de Salvador¹¹, Bahia.

Ao longo desses 122 anos, a Arquidiocese de São Sebastião¹² do Rio de Janeiro já contou com a passagem de sete arcebispos. Hoje o Governo Arquidiocesano se encontra nas mãos do Arcebispo Dom Orani João Tempesta.

A assessoria da Arquidiocese conta com três pessoas: um jornalista, um padre e uma secretária. Porém, eles trabalham de forma integrada com os demais veículos de comunicação da própria instituição. Podendo usufruir, por exemplo, de serviços de fotografia e vídeos desses meios.

¹¹ Até então a cidade era chamada de *São Salvador da Bahia*.

¹² Para mais informações sobre a Arquidiocese de São Sebastião do Rio de Janeiro você pode consultar o site <arqrio.org>.

Na Arquidiocese eu tive a oportunidade conversar com pessoas que trabalham em diferentes setores da comunicação. Porém, a análise vai ser desenvolvida principalmente em cima da conversa realizada com o jornalista Adionel Carlos. Ele trabalha como assessor da Arquidiocese desde o fim dos anos 60 e foi um dos responsáveis por estreitar o contato da instituição com os meios de comunicação de massa.

3.1.2 Comunicação

A Arquidiocese do Rio de Janeiro conta com uma boa estrutura do seu complexo comunicacional. Ela tem infraestrutura própria de rádio (*Rádio Catedral 106,7 FM*), Web TV (*Web TV Redentor*) e jornal impresso (*Testemunho de Fé*). Além de contar com a parceria de grandes emissoras de TV para a transmissão de suas missas aos domingos.

A assessoria de imprensa é subdividida no trabalho que se faz para a Arquidiocese como um todo, ponto que foi analisado por essa monografia, e há ainda uma assessoria particular para o Arcebispo Dom Orani Tempesta.

Além disso, vale destacar, que no ano de 2013, quando houve a Jornada Mundial da Juventude (JMJ) foi constituído um núcleo específico para atender as demandas que surgissem por conta do evento. Na edição do Rio de Janeiro mais de 3,5 milhões de pessoas participaram do encontro e o maior setor pessoal da organização era o da área de Comunicação.

Mas voltando a abordar o que envolve a assessoria da Arquidiocese, de acordo com o assessor Adionel Carlos, a função básica, nesta instituição, é a de promover a ligação entre todos os meios de comunicação com o Arcebispo. A principal forma de efetivar este trabalho é realizando a divulgação de sua agenda. Porém, essa não é a única maneira.

Como função deste Cardeal, quando acontece algo que possui impacto sobre a cidade, não precisa ser necessariamente algo religioso pode ser a queda de um prédio, exemplo citado pelo próprio entrevistado, é preciso divulgar uma nota sobre o posicionamento do Arcebispo. Nessa situação cabe a assessoria apenas fazer a divulgação.

A produção das missas nas emissoras de TV também é de incumbência da assessoria. Além disso, existe uma orientação no que envolve a homilia¹³ a ser proferida na celebração. Essa fala pode provocar efeitos não diretamente na opinião pública, mas na repercussão dentro de determinados assuntos dentro da própria religião. Nesse ponto vale lembrar a abrangência e importância da Igreja Católica.

A missa da televisão, por exemplo, era acompanhada cedo por padres e bispos, sabe por quê? Pois eu fazia o padre dar uma homilia assim em vez de fazer outra maneira. Essa condensação serviria de subsídio para outros padres e bispos realizarem as suas homilias. Nela já contém o seu depoimento. A fala do Cardeal, de todos eles, fosse do Dom Eugênio, Dom Eusébio ou Dom Orani, as pessoas escutam e veem para formação de opinião, eu não digo pública, mas para área de Igreja. (CARLOS, Adionel)

A assessoria também tem participação efetiva no que tange a parte de eventos. Além do apoio para a divulgação, ele também contribui para a articulação e construção das estruturas físicas necessárias para a realização de determinadas ações da Arquidiocese.

Adionel cita como exemplo a passagem do Papa pelo Brasil no ano de 1997. Foi ele o responsável pela montagem das estruturas que iriam receber as mais variadas mídias que fossem realizar a cobertura do evento. A assessoria também é responsável pela coordenação de alguns eventos como, por exemplo, a procissão de *Corpus Christi* e de São Sebastião, padroeiro da cidade do Rio de Janeiro.

3.1.3 Gerenciamento de Crise

A Arquidiocese de São Sebastião do Rio de Janeiro não possui procedimentos padronizados no que envolvem, de forma específica, o gerenciamento de uma crise. Porém, há algumas posturas que foram analisadas pelo autor desse trabalho que podem influenciar nesses casos. A indicação de fontes, por exemplo.

Quando existe alguma demanda sobre o posicionamento da Igreja não é qualquer pessoa irá se pronunciar em nome da instituição. Existe uma análise da pauta que foi sugerida e, a partir daí, busca-se uma pessoa com qualificação para poder atender a mídia.

Muitas vezes o jornal que quer fazer matéria sobre o roubo de Arte Sacra e me pede para indicar alguém. Eu não posso botar um Cardeal para falar sobre

¹³ Pregação realizada por um sacerdote após a leitura do Evangelho.

jogos de bola de gude, temos que preservar a imagem. Muitas vezes a gente quer que o Cardeal fale, mas aqui eu peneiro. Pois a gente não pode estar expondo ele de uma maneira assim. Nesse caso vai para um perito. Nesse exemplo, alguém que é mestre em Arte Sacra. (CARLOS, Adionel)

Em situações em que existe a demanda para assuntos que são de conhecimento geral dos padres e, até mesmos, dos fiéis da Igreja Católica, não pode ser qualquer pessoa para falar. Por exemplo, sobre o aborto. Sabe-se que a Igreja é contrária a esta prática, mas não se sabe qual será a abordagem feita pelo repórter sobre esse assunto. Por isso, busca-se essa prevenção por meio da seleção das indicações de fontes.

Qualquer padre poderia falar. Mas eu tenho que botar uma pessoa qualificada, que entenda. Não quer dizer que qualquer padre não saiba (o posicionamento da Igreja), mas sempre vem aquela pergunta de algibeira. Eu já tenho que estar prevenido. E, assim, que vai para determinada pessoa. (...) Aqui, por exemplo, por acaso o Bispo da área de Família é médico. Então eu peço que ligue para ele e ele indica alguém. É algo que já foi acertado. (CARLOS, Adionel)

A assessoria também realiza a análise do roteiro de filmes¹⁴ e novelas que fazem referências à doutrina Católica. Essa é uma forma de preservar e buscar uma atitude de respeito para com a Igreja.

Sendo assim, antes dessas produções serem publicadas elas devem passar por uma análise e, posterior, autorização da Arquidiocese. Caso o pedido seja negado, ele é passível de sofrer alteração e o produtor solicitar uma nova oportunidade.

Há ainda a verificação desse produto quando ele é exibido. Se, por ventura, a peça não saia como ela foi apresentada no roteiro, esse é um caso que vai ser levado a Justiça para ser resolvido e se tomar as providências cabíveis. E esse posicionamento de preservação também se reflete para outras situações.

Nem em todos os casos polêmicos eu deixo a Igreja se meter. Por exemplo, agora no período eleitoral, duas moças foram para frente da Igreja da Candelária desnudas da cintura para cima. E deitaram lá, realizando protesto contra aqueles que são contra a homofobia. Uma televisão pediu uma declaração. Eu não dei uma declaração. Primeiro que o Arcebispo estava fora. Segundo que foram apenas duas pessoas. A Igreja estava fechada. Eu vou incensar essas mulheres? Elas querem cartaz. Eu tenho que fazer uma análise se vale demonstrar um posicionamento. Nesse caso, eu ia acabar fazendo propaganda para elas. (CARLOS, Adionel)

¹⁴ O filme *Eu te amo Rio* foi uma das produções que precisaram sofrer modificações para ser publicada.

Para questões que são externas à Arquidiocese do Rio de Janeiro segue-se a norma de que não se fala sobre assuntos que são relacionados à outra Diocese. Por pior que esse possa ser.

As informações que vem de fora, por exemplo, da Rádio do Vaticano, não sofrem modificações ou interferências da assessoria local. Nesse caso, o que é feito é apenas a transcrição da matéria e posterior divulgação através dos meios de comunicação que ela possui.

3.2 CCR Ponte

3.2.1 Contextualização

Outro objeto a ser analisado é o Departamento de Comunicação da Concessionária CCR Ponte¹⁵. A concessionária é a responsável pela oferta de serviços e manutenção da Ponte Rio-Niterói.

O trecho administrado é relativamente pequeno, pouco mais de 13 quilômetros. Porém, a sua importância para as cidades de Niterói e Rio de Janeiro, assim como para o próprio estado, faz com que as informações do que acontece nessa via seja algo de muito interesse para diferentes públicos.

Buscando atender com qualidade e eficiência as demandas existentes, o Departamento de Comunicação da CCR Ponte é constituído por quatro pessoas. São três profissionais já formados (dois em Jornalismo e outro em Relações Públicas) e uma estagiária de jornalismo.

Juntos eles são responsáveis por diferentes segmentos, como, por exemplo, a comunicação interna e externa, comunicação estratégica, comunicação com o usuário, assessoria de comunicação e imprensa e, de forma geral, a gestão da comunicação.

Para o desenvolvimento dessa análise tive a oportunidade de conversar com Raquel Alves. Raquel trabalha na área de Relações Pública e já está na CCR Ponte há doze anos. Ela é responsável por alguns processos da Assessoria de Comunicação, como, por exemplo, a comunicação externa e o que envolve os projetos culturais e sociais.

¹⁵ Ela faz parte do Grupo CCR, uma importante empresa brasileira de concessões de infraestrutura e rodovia. Ela administra importantes rodovias brasileiras como, por exemplo, a Rodovia Presidente Dutra. Uma das principais ligações entre Rio de Janeiro e São Paulo.

3.2.2 Trabalho do Departamento de Comunicação

Essa etapa do estudo vai dissertar sobre o trabalho realizado pelo Departamento de Comunicação da CCR Ponte nas suas mais variadas instâncias. Busca-se ter uma visão holística de todos os processos envolvidos.

Por mais que não haja uma das quatro pessoas do Departamento de Comunicação na empresa, a assessoria de imprensa trabalha no sistema 24 por 7, ou seja, 24 horas por dia, em todos os dias da semana. Desse modo, mesmo as demandas que acontecem na parte da noite ou na madrugada, possuem, em geral, um tempo de resposta rápido.

Tudo o que acontece aqui vira notícia. A gente tem uma demanda de assessoria de imprensa muito grande. Então, por conta disso, nós temos que nos estruturar para que possamos atender, no menor tempo possível, todas as demandas que acontecem. (ALVES, Raquel)

Devido a essa grande procura pelas notícias do que acontece na Ponte e também pelo próprio interesse da empresa que administra o local em fazer um repasse rápido de algumas informações para o seu usuário, o contato entre a assessoria de comunicação da CCR Ponte com as principais redações do Rio de Janeiro é constante.

Há o envio, não com uma periodicidade pré-definida, de releases para as redações. E, quando existe alguma pauta em especial, o contato é feito diretamente com os chefes dessas redações. Esse diálogo é estabelecido em situações nas quais acontecem alguma obra ou operação especial, como, no carnaval, por exemplo. A intenção é de que a informação seja repassada de modo mais rápido e/ou seja feita uma abordagem mais ampla no objetivo de informar da melhor maneira o usuário.

Quando é vista a necessidade também há o uso de outra ferramenta de comunicação com a mídia, as coletivas de imprensa. Ela já foi utilizada, por exemplo, para informar sobre a operação que ia acontecer no evento a Corrida da Ponte¹⁶. Operações como esta causam grande impacto no tráfego e, por isso, envolve todo um planejamento de meses para poder informar o usuário.

A Corrida da Ponte ela requer uma operação muito especial. Um planejamento operacional de um ano para que os mais de dois mil atletas passem pela Ponte. Nós não fechamos a Ponte, mas fica apenas uma faixa de rolamento liberada ao tráfego e, nessas condições, precisamos orientar e

¹⁶ Evento que conta com o apoio logístico da CCR Ponte. No dia, mais de dois mil atletas cruzam a via que liga a cidade do Rio de Janeiro e Niterói para a conclusão da prova. Das quatro faixas de rolamento no sentido Rio, apenas uma fica liberada.

comunicar isso ao motorista. Então realizamos uma comunicação que dura um mês para que todos tenham conhecimento dessa operação e possam se planejar. (ALVES, Raquel)

O contato com as pessoas que usufruem da estrutura da Ponte Rio-Niterói também pode acontecer por meio de ações de folhetaria. Estas acontecem, em sua maioria, na praça de pedágio. Esse é o local que permite a comunicação, de forma presencial, do funcionário da CCR Ponte com o usuário.

Entretanto, quando a busca por informações é restrita e/ou baseada nas condições do tráfego no local, o principal canal de comunicação utilizado, tanto para usuários quanto para os próprios jornalistas, é o Site (Figura 3). A empresa dispõe de uma pessoa que fica no Centro de Controle de Tráfego e abastece esse canal com informações *in time* da situação do trânsito naquele momento.

Além disso, pelo site é possível ter acesso as câmeras que estão espalhadas ao longo do mais de 13 quilômetros da rodovia e ainda permite a visualização de um mapa, no qual são informados os pontos de retidão e, por exemplo, a realização de alguma obra ou acidente. Essas possibilidades fazem com que o site da CCR Ponte seja o mais acessado de todo o Grupo CCR.

Porém, apesar de ter um site muito bem estruturado, a empresa em questão ainda não faz o uso das redes sociais. Este é um ponto falho reconhecido até mesmo pelas próprias pessoas que constituem o Departamento de Comunicação. Todavia, a instituição está realizando um estudo com o apoio de uma consultoria para promover a inserção, não só da CCR Ponte, mas o Grupo CCR como um todo.

Nós estamos realizando uma pesquisa qualitativa para poder entender o que o nosso usuário precisa, que tipo de conteúdo ele busca, para que, após essa análise, a gente consiga fazer uma avaliação e ver de que forma nós vamos entrar nas redes sociais. É difícil você ver uma empresa que não está na rede social, essa é uma falha nossa, eu assumo que é uma coisa que está fazendo falta na comunicação. Por enquanto, buscamos outras formas de fazer essa comunicação com o nosso usuário e estamos realizando uma análise para entrar nas redes sociais. (ALVES, Raquel)

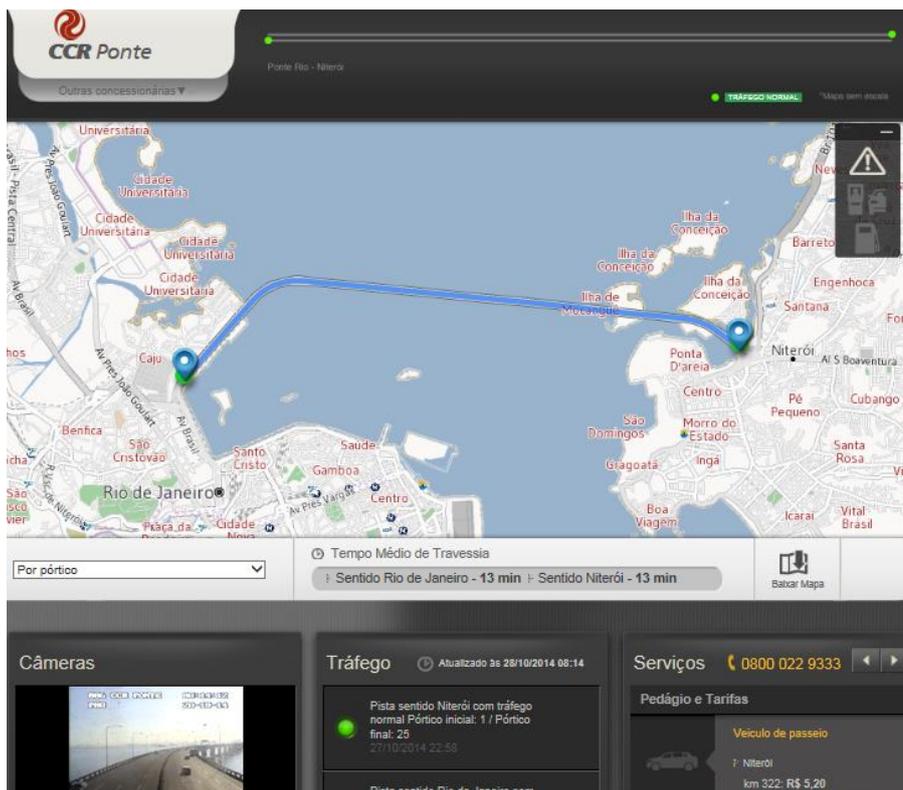


Figura 3

Por enquanto, uma forma de suprir ou tentar minimizar a ausência nessas mídias é pelo contato e usufruto das mídias de órgãos parceiros, como, por exemplo, a NitTrans, órgão regulamentador do tráfego da cidade de Niterói, e o Centro de Operações do Rio de Janeiro.

Outra ferramenta utilizada, voltada para a comunicação externa, é a parceria existente com as emissoras de TV, *Globo* e *Record*. Para elas são disponibilizadas as imagens geradas pelo Centro de Controle de Tráfego da Ponte. Em ambas as emissoras, dentro de seus respectivos jornais, há um bloco específico para falar sobre a situação do trânsito.

No âmbito da comunicação interna a empresa dispõe dos tradicionais murais informativos próximos a área do café dos funcionários. Além dela, há o uso também da Intranet, porém, não é de forma sistêmica. Pois parte dos colaboradores, como, por exemplo, as equipes de manutenção não possuem acesso à internet nos seus pontos de trabalho. A CCR Ponte também dispõe de uma rádio interna – *Rádio Pinguela*. Todas as

ferramentas de comunicação interna têm a sua marca representada por uma *newsletter*¹⁷ que se chama *Nosso Mundo*.

Além do que foi já dito, no que envolve a comunicação interna, o Departamento de Comunicação trabalha de forma integrada a área de gestão de pessoas no desenvolvimento de treinamentos e eventos internos. Estes com o intuito de mobilizar e envolver todos os colaboradores.

Ainda é função da Comunicação a seleção e o gerenciamento dos projetos sociais e culturais desenvolvidos. A própria Comunicação analisa e define as áreas de atuação e realiza o intermédio com a Prefeitura.

No que tange a comunicação corporativa do Grupo CCR, há a realização de ações de publicidade e a preocupação na identidade visual da empresa. Por exemplo, as testeiras do pedágio e as viaturas da equipe do socorro médico e mecânico são similares para todas as concessões administradas pelo grupo. A própria inserção nas redes sociais, como dito anteriormente, será feito por todo o grupo. Essas são tarefas do Departamento de Comunicação.

Boa parte das ações que envolvem o planejamento da área de comunicação e outros setores da empresa está baseada em uma pesquisa que a CCR Ponte realiza anualmente. Essa pesquisa, que é desenvolvida pelo *DataFolha*¹⁸, tem como objetivo verificar qual é a imagem passada pela empresa e medir a qualidade nos serviços ofertados.

A pesquisa Datafolha é um importante conjunto de informações que nos permite ter uma análise do nosso usuário. Com base nessas informações nós fazemos um planejamento, que na verdade não é específico da comunicação, mas é um planejamento integrado da empresa, de todos os setores. Com base no estudo dessas informações, nós montamos grupos de estudo para que possam desenvolver determinadas ações e projetos para atender as principais demandas de nossos usuários e os pontos falhos. A comunicação tem que trabalhar de forma integrada com todos os setores. Acho que diferente dos outros setores da empresa, a comunicação está em contato com todo mundo, o tempo todo. (ALVES, Raquel)

Ainda de acordo com essa pesquisa, a CCR Ponte é vista por mais de 80% do seu público direto, ou seja, aqueles que passam e, conseqüentemente, usufruem dos serviços da concessionária, como um trabalho bom ou ótimo. Na visão de Raquel, esse é

¹⁷ Boletim informativo que é distribuído com certa regularidade. Cada vez mais a sua distribuição acontece de forma *online*.

¹⁸ Instituto de pesquisa do Grupo Folha.

um excelente número, ainda mais se for pensar que é uma empresa privada prestando um serviço público.

Poderá se observar que a empresa analisada tem uma preocupação no que envolve o bom relacionamento com os seus mais variados *stakeholders*. Porém, não existe um mapeamento desses grupos de interesse que possa englobar todos os setores. Sendo assim, cada área produz sua própria rede de contatos.

No Departamento de Comunicação já foi realizado um mapeamento, de acordo com Raquel, de todos os jornalistas da região e, rotineiramente, é mantido um contato com eles por meio de um *mailing*¹⁹ definido por assuntos. Há também um contato constante com a Prefeitura e os órgãos reguladores do trânsito tanto em Niterói quanto no Rio de Janeiro.

3.2.3 Gerenciamento de Crise

Na visão do autor deste estudo, um trabalho feito de forma constante e almejando um bom padrão de qualidade, é, por consequência, norteador das ações a serem realizadas em um momento de gestão de crise. Porém, isso não abdica o trabalho e o esforço necessário a ser depreendido em específico para essas situações.

Pensando nisso a CCR Ponte tem uma preocupação no que envolvem as crises que podem abater sobre a empresa. Por isso, ela possui todo um planejamento de ação no que envolvem os momentos em que a empresa pode ser atingida por situações adversas.

Nós temos esse planejamento que é de gerenciamento de crise que é quem nós precisamos acionar, quais são os recursos internos e externos que a gente precisa acionar em uma situação dessas. Esse planejamento acontece no sentido de que, eu não posso esperar acontecer para ver o que vou fazer.
(ALVES, Raquel)

De acordo com Raquel, que a primeira crise que a concessionária enfrentou foi logo no início de suas atividades. A CCR Ponte foi a primeira concessionária de rodovia

¹⁹ Lista que contém a relação dos veículos e dos jornalistas contatados para divulgação, com dados básicos, como o nome completo, cargo, editoria, número de telefone e faz, *e-mail* e endereço. (MAFEI, 2005, p.68)

do país²⁰, o que causou estranhamento nas pessoas que já utilizavam daquela rodovia e, agora, passariam a ter que pagar para trafegar ali.

Nesse primeiro momento não havia um planejamento estruturado para a resolução deste conflito. O problema foi sendo sanado ao longo do tempo, de certa forma, de modo natural. Pois a população começou a ver os resultados e benefícios que o pagamento do pedágio trazia para a manutenção da Ponte e na qualidade dos serviços prestados²¹.

Apesar do trabalho bem realizado, ao menos no que é indicado pela pesquisa realizada pelo *Datafolha*, ainda hoje não se pode dizer que este problema foi solucionado em toda a sua plenitude. Porém, a empresa continua a trabalhar na busca pela excelência de seus serviços e, mais do que isso, tem uma série de ações desenvolvidas que foca no novo usuário, na pessoa que já conheceu a Ponte como ela é hoje e, por isso, talvez não fique claro os benefícios que a concessão traz.

Hoje a aceitação do nosso usuário é muito grande. O nosso desafio é o novo usuário. (...) Eles conheceram a Ponte já como ela é e nas condições que ela está. É preciso pensar na comunicação de outra forma. Como nós vamos mostrar para esse usuário tudo o que foi feito? O que é a concessão? Esse é um desafio de comunicação constante que nós temos aqui. (ALVES, Raquel)

Entre alguma das atividades ofertadas estão envolvidas as visitas guiadas a sede administrativa da CCR Ponte. Elas são voltadas para estudantes do ensino fundamental, médio e universitários. Nessa visita é possível conhecer os recursos dos quais a concessionária dispõe, como o Centro de Controle de Tráfego e as viaturas de socorro. Ainda há palestra sobre determinados setores com os gestores de suas respectivas áreas, como socorro e manutenção.

Além disso, foi montado um *Centro de História da Ponte* onde esse novo usuário tem a oportunidade de conhecer a história daquele trecho da rodovia. É possível acompanhar, por meio de fotos e maquetes, desde os momentos que antecedem a construção até fotos comparativas do antes e depois da concessão. Essas iniciativas

²⁰ De 1974, ano de início da atividade da Ponte, até 1994 a administração era realizada pelo próprio governo. Além de outros fatores externos, como a política, por exemplo, pode-se dizer que a mídia influenciou na entrega desse serviço à iniciativa privada. Pois, começou a haver uma pressão no momento em que se era divulgada notícias sobre os riscos que a população estava exposta pela má manutenção da rodovia.

²¹ Serviços estes que envolvem a segurança viária, qualidade da rodovia, e equipes de socorro médico e mecânico.

demonstram a preocupação da empresa em lidar com uma crise que já se abateu sobre ela.

Entretanto, no dia a dia, outras crises podem se abater sobre a CCR Ponte. Por ser um trecho de grande movimentação de veículos, situações que interferem no fluxo dos carros são as maiores ameaças hoje. Podem ser tanto os acidentes, algo que pode ser considerado mais rotineiro, quanto outras situações mais específicas.

Um caso que pode ser citado e foi considerado “inusitado” é o de uma manifestação do Greenpeace²². Em abril de 2009, às vésperas de um encontro do G-20²³ para discutir sobre as condições climáticas no mundo, um grupo de dez alpinistas penduraram uma grande bandeira no vão central da ponte.

Apesar de a situação ter sido normalizada com eficiência, em cerca de 30 minutos todas as faixas de rolamento já haviam sido liberadas e a bandeira retirada, a ação obteve grande repercussão e causou muitos transtornos ao trânsito.

Outro exemplo: em meados do ano de 2013, na época das grandes manifestações, correu-se o risco de uma das mobilizações que aconteciam na cidade do Rio de Janeiro chegar até a Ponte. Foi necessário interditar o trânsito durante mais de uma hora e essa paralisação ocasionou várias decorrências.

Nesse sentido, outras situações semelhantes a essa podem vir a acontecer. Algumas delas, diria em sua maioria, são imprevisíveis e muito dinâmicas. Algo que não pode interferir no planejamento a ser realizado. Parafraseando uma fala da Raquel, não se pode esperar o que possa acontecer para ver o que vai ser feito.

Pensando nisso, foi elaborada uma análise do cenário de crise, no qual o principal ou primeiro público a ser atingido é o próprio usuário, o motorista que está no trânsito e vai ser impactado pelas decorrências que irão influenciar no tráfego.

Assim sendo, o primeiro contato realizado é com as rádios da cidade. Afinal, esse foi o meio eleito como o mais instantâneo e eficaz para comunicar com as pessoas que já estão no carro. Também por isso, já existe uma pessoa treinada que fica no Centro de Controle de Tráfego que nessas ocasiões tem autonomia para apurar o que

²² Greenpeace é uma organização global e independente que atua para defender o ambiente e promover a paz, inspirando as pessoas a mudarem atitudes e comportamentos. Possui sua sede em Amsterdã e está presente em mais de 40 países. (FONTE: www.greenpeace.org)

²³ Grupo formado pelos ministros de finanças e chefes dos bancos centrais das 19 maiores economias do país mais a União Europeia.

está acontecendo e repassar as informações corretas para a mídia. Para alguns casos já existe uma parceria, na qual este mesmo funcionário entra ao vivo na programação da rádio para dar os detalhes do trânsito.

Além disso, como a CCR Ponte não dispõe de redes sociais próprias, ela trabalha de forma integrada com as assessorias de órgãos regulamentadores do trânsito em Niterói e no Rio de Janeiro para a veiculação rápida das notícias e informações sobre as condições do tráfego. Usufruindo de todos os aparatos que eles possuem, inclusive de mídias como o *Twitter*.

Nessas ocasiões para manter o usuário informado, a infraestrutura de que a empresa dispõe também é utilizada e, até certo ponto, de forma padrão. Por exemplo, é colocado um alerta na página principal do site; a mensagem da URA²⁴ é regrava e alterada caso a pessoa ligue para o 0800. As mensagens dos painéis eletrônicos, tanto os que estão localizados na Ponte quanto os que estão em Niterói e na cidade do Rio de Janeiro, também são pensadas junto com a equipe de operações. Essas são uma série de procedimentos padrão nos casos desses tipos de crises, seja em maior ou menor magnitude.

Porém, apesar de não estar presente nas redes sociais, a empresa não está blindada aos efeitos que ela podem causar. Em abril desse ano, a imagem de uma fissura na ponte foi compartilhada no *Facebook* e, em menos de um dia, ela já havia alcançado a marca de 30 mil compartilhamentos.

A empresa, por meios próprios, lançou uma nota oficial no seu site; formalizaram uma minuta de resposta padrão, caso os usuários buscassem o contato com a Ouvidoria; muitos procuraram esclarecimentos pelo próprio site e a empresa afirma que respondeu a todos.

Mas além desses meios, o trabalho em conjunto com a mídia também foi muito importante. Foram publicadas algumas matérias online explicando que aquilo não era um fissura, mas sim uma junta de dilatação, necessária a estrutura da Ponte. O jornalista Anselmo Góes publicou uma nota em sua coluna, no jornal *O Globo*, explicando o fato. Enfim, o bom relacionamento com a mídia foi importantíssimo. E assim é para todo o trabalho da assessoria.

²⁴ Unidade Resposta Audível. É um equipamento que dispõe de um serviço automático para clientes que ligam para empresa.

O usuário é uma fonte e isso às vezes para nós é um problema. Porque muitas das vezes eles passam informações erradas. Uma rádio bota o ouvinte no ar e ele fala que aconteceu um acidente e não teve acidente nenhum. Isso é muito comum de acontecer. Ou às vezes a pessoa vê uma fumaça na Ilha do Governador e acha que é aqui na Ponte. Os jornalistas precisam confiar na gente, nós precisamos ser a fonte. O usuário não pode ser a fonte do jornalista. A fonte somos nós, a assessoria de imprensa. Eu respondo pela empresa. Se tem alguma ocorrência aqui, eu preciso ser a fonte deles. O trabalho que nós fazemos foi sempre de transparência. Credibilidade e confiança são tudo. Se a gente perder a confiança do jornalista, pode ter certeza que nós vamos ter problemas. (ALVES, Raquel)

3.3 FSB Comunicações

3.3.1 Contextualização

A FSB Comunicações é uma agência que trabalha na área de comunicação há mais de 30 anos e será o último *case* a ser analisado nesse estudo. A empresa desempenhava, quase exclusivamente, trabalhos voltados para a área de assessoria de imprensa. Atualmente, ela tem ampliado e diversificado cada vez mais o seu portfólio de serviços²⁵.

Veja bem que nós estamos falando de assessoria de imprensa apenas como uma das pernas do que é a comunicação. Hoje a FSB tem um leque de produtos que se o cliente quiser terceirizar tudo da área de comunicação conosco, seja a parte de publicidade, folheteria, livros, impressos, sites, pesquisas, relatórios, levantamentos sobre a concorrência, tudo isso a gente tem como proporcionar para esse cliente. A assessoria de imprensa continua sendo uma coisa importante. Talvez a assessoria de imprensa ainda até seja o carro chefe, mas ela não está sozinha nesse mundo de ferramentas que a gente tem na área de comunicação. (MARTINUSSO, Luciana)

A agência conta com mais de 600 colaboradores diretos e possui escritórios em cinco cidades brasileiras: Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Brasília e Campinas. Em sua carta de clientes constam mais de duzentas empresas dos mais variados setores da economia e que atuam tanto no setor privado, quanto no setor público.

O trabalho desempenhado pela FSB já obteve o reconhecimento de importantes associações e publicações. A empresa conquistou, em 2011, o Leão de Prata no festival de Cannes pelo “melhor uso da mídia social”; já foram dezenove premiações pela

²⁵ A empresa oferece produtos e serviços customizados nas áreas de Relações com a Mídia, Comunicação Digital, Comunicação Interna, Comunicação com a Comunidade, Comunicação com Investidores, Comunicação de Governo, Eventos Corporativos, Vídeo, Pesquisa e Design&Conteúdo. (Fonte: www.fsb.com.br)

Aberje²⁶ - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - e, além disso, foi considerada pelo *The Holmes Report*²⁷, por dois anos consecutivos, a melhor Agência de Comunicação do Brasil e América Latina, sendo a 22ª maior do mundo.

Para a análise desta empresa foi entrevistada a Diretora de Atendimento na *FSB Comunicações* – Rio de Janeiro, Luciana Martinusso²⁸. Ela é graduada em Jornalismo e pós-graduada em Marketing e está na FSB há 20 anos.

3.3.2 Trabalho realizado pela FSB

Como apresentado acima, o trabalho da FSB Comunicações abarca uma gama de serviços e produtos. E, por isso, possui outros braços. São eles: *FSB Desing*, *FSB Digital*, *FSB Vídeo*, *Instituto FSB Pesquisa, Mídia & Análise* e *FSB Relações com os Investidores*. Além dessa divisão, os colaboradores internos também são divididos em núcleos de atendimento.

A FSB é dividida em núcleos de atendimento. Tem o guarda-chuva que é a FSB e você tem vários grupos debaixo desse guarda-chuva. Por exemplo, tem um núcleo só de política. Então o núcleo de política tem um diretor e ele tem uma equipe de 10, 20, 30 pessoas, quantas precisarem, para atender a esses clientes da área de política. Tem outro núcleo que é mais focado em cultura. (...) É bom que se tenha alguns assuntos que tenha pessoas que são mais especialistas, pois elas vão conhecer mais as pessoas dessa área e vão estar se aprofundando cada vez mais nesses assuntos. (MARTINUSSO, Luciana)

Porém, apesar de haver esse direcionamento, não existe um engessamento em relação às pessoas que trabalham em cada núcleo. Caso seja vista a necessidade eles podem e são incentivados a trabalhar de forma integrada. Também pelo motivo de a agência ser composta por um grande número de funcionários e com diferentes níveis de experiência.

Em relação às redes sociais, algo que tem causado transformações na comunicação de um modo geral, a FSB trabalha de forma segmentada. De acordo com Martinusso, essa área ainda é cercada de certo mistério e as empresas que souberem se posicionar nesse mercado saem na frente e podem obter resultados bastante positivos.

²⁶ O prêmio Aberje é entregue há quarenta anos e é considerada a mais importante premiação nacional no que envolve a área de comunicação empresarial.

²⁷ Agência norte-americana que realiza uma análise, em nível mundial, das atividades desempenhadas por profissionais ligados a área de Relações Públicas.

²⁸ Luciana coordenou a equipe que foi responsável pela assessoria de comunicação na Jornada Mundial da Juventude. O trabalho rendeu a conquista de um dos Prêmios Aberje regionais 2014 na categoria “Relacionamento com a Imprensa”.

As redes sociais, assim como a internet, ainda é um desafio. Não só para as empresas, mas como para as empresas de comunicação também. Nós ainda estamos aprendendo a fazer isso. No caso da FSB nós criamos uma área só para cuidar disso. Só para oferecer serviços aos nossos clientes nessa área. As coisas vão se compondo de tal forma que daqui a pouco esta não será mais uma área separada, mas vai permear toda a empresa. Mas ainda hoje é um mistério de quais são os limites, assim como para os veículos de comunicação, para os jornais, TV's, eles ainda estão estudando e tentando se adequar. Nós estamos no meio do processo, essa ainda é uma questão muito nova. O que se faz o tempo inteiro é estar acompanhando o que todo mundo está fazendo em relação a isso e testando quais são as possibilidades. (MARTINUSSO, Luciana)

O bom relacionamento e a transparência com a imprensa são práticas muito valorizadas pelos profissionais da FSB. O bom trânsito nas redações não necessariamente vai permitir a publicação de uma matéria, porém pode facilitar o direito de ser ouvido, que em determinadas situações pode ser tão importante quanto. A transparência e a verdade são atitudes que ajudam a obter ou estreitar esse relacionamento.

Sobre os *stakeholders*, vai variar de cliente para cliente e do objetivo que cada um possui. “Essa definição vai ser feita no momento em que o cliente entra. Você faz esse mapeamento de entender com que públicos essa empresa precisa e quer falar.” (MARTINUSSO, Luciana).

3.3.3 Gerenciamento de Crise

A visão de que toda empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, está suscetível a passar por um momento de crise é algo compartilhado pela FSB. Por isso, depois da proposta aceita, o primeiro passo é a elaboração de um Plano de Comunicação.

Para a realização deste há uma imersão na empresa a fim de compreender quais são seus pontos fortes e fracos e a maneira de se alcançar o objetivo pretendido. Nessa imersão já é feito um mapeamento de quais são possíveis problemas que determinada empresa pode vir a enfrentar. E, com isso, é possível traçar uma linha mestra com uma série de ações que poderão ser desenvolvidas caso um desses problemas se concretize.

É claro que não há a possibilidade de cercear todos os pontos suscetíveis a virem se tornar uma crise. Porém, não pode aguardar que um momento adverso se abata sobre a empresa para que, então, venha a ser traçado todo um planejamento de ações. “Porque

na hora da crise ninguém consegue raciocinar” (MARTINUSSO, Luciana). Sendo assim, também é recomendado que se tenha a delimitação de um comitê, antes mesmo da efetivação da crise.

Posterior a identificação dos principais “calcanhares de Aquiles” da organização é possível começar a pensar de que modo poderão ser trabalhados determinados assuntos e, até mesmo, quais podem vir a ser as respostas mais adequadas.

Pensando nisso, mesmo que não haja um momento de crise instaurado, no início do trabalho é realizado um *media training*²⁹ com os gestores da empresa e os possíveis porta-vozes. Esse trabalho acontece com intuito não só de preparar os porta-vozes, mas também ensina-los como fazer.

É um dia inteiro, não só de sabatina, mas com simulações de situação de crise e tudo mais. (...) O conteúdo é importantíssimo, mas a forma também é importantíssima. Tem que olhar para câmera, olhar para o chão, olhar para um lado ou para outro. Porque tem situações que a pessoa é tímida, por exemplo, e parece que ela está mentindo quando está em frente às câmeras ou mesmo quando está com os jornalistas. “Antes de publicar eu quero ler a matéria”, isso não existe. Tem que saber que isso não pode ser dito com os jornalistas. (MARTINUSSO, Luciana)

Além disso, o *media training* também auxilia no alinhamento das informações que serão fornecidas pela empresa. Isso acontece com o intuito de evitar que declarações que possam vir a dar margem para interpretações opostas e/ou contraditórias sejam proferidas e ainda para que se saiba quais informações podem ser dadas. E se, determinada informação, não pode ser passada para a imprensa, saber de forma clara o porquê não. Um bom alinhamento entre as pessoas que tem acesso a informações estratégicas e os porta-vozes é visto como fundamental para que uma organização saia mais fortalecida do que problematizada de uma crise.

Em determinadas situações é aplicado um *media training* para os próprios colaboradores. Afinal, eles são importantes peças na disseminação de notícias do que acontece no empreendimento. Por isso, eles precisam estar a par do que realmente acontece. “Não adianta você comunicar para fora, se antes você não comunicar para dentro, se você não explicou e as pessoas se convenceram de aquilo ali é a verdade.” (MARTINUSSO, Luciana).

²⁹ Treinamento específico oferecido pelas assessorias aos clientes, a fim de prepará-los para atender à imprensa. (MAFEI, 2005, p. 71)

Porém, apesar de todo o planejamento, a área de assessoria de comunicação e imprensa é bastante dinâmica e, sendo assim, ao desenrolar de uma crise pode ir se adaptando alguns procedimentos que foram pré-estabelecidos a fim de se chegar a melhor solução para aquele problema. E, ainda, a melhor forma de se comunicar essa solução.

Dentre as várias indicações que a FSB Comunicações já obteve para a disputa do Prêmio Aberje, no ano de 2011 a agência teve uma indicação na categoria “Comunicação nas Crises Empresariais” quando ela trabalhou em conjunto com o Ministério da Saúde na campanha de vacinação contra o vírus H1N1, popularmente conhecida como gripe suína.

Na época ainda não estava muito claro as formas de transmissão e o quão danosa essa gripe poderia realmente ser, dando brecha para muitos boatos e informações errôneas.

Pensando nisso, o trabalho conjunto entre FSB e Ministério da Saúde foi realizado no intuito de que nenhuma pergunta e/ou dúvida que fosse postada nas redes sociais ficasse sem obter uma resposta. Assim, evitando que essas questões fossem levadas para o lado da mentira e pudessem causar um pânico generalizado entre a população.

A ação contava com equipes que trabalhavam em turnos separados e, dessa forma, realizavam o monitoramento 24 horas por dia das redes sociais e demais veículos de comunicação. Já havia *scripts* prontos para determinadas questões e o repasse das informações corretas.

4. Considerações Finais

Durante o período de realização do estudo tive a oportunidade de conhecer e conviver, mesmo que por poucas horas em cada lugar, diferentes realidades e formas de atuações dos Departamentos de Comunicação em cada uma das empresas visitadas.

Mesmo as assessorias da Arquidiocese do Rio de Janeiro e da CCR Ponte que se assemelhavam na questão de serem estruturadas no interior de suas instituições (assessorias *house*) e, deste modo, trabalharem em benefício exclusivo das mesmas, possuem formas de atuação divergentes.

A Comunicação desenvolvida pela CCR Ponte é independente. Ela é direcionada para atender as demandas e necessidades apontadas, na maioria das vezes, pelos seus usuários. A atuação da assessoria acontece a fim de promover e perpetuar a imagem da empresa. Apesar de apresentar alguns pontos de oportunidade de melhora, como a inserção nas redes sociais, por exemplo, a gestão da empresa, inclusive a comunicação, pode ser considerada de bom desempenho. Corroborada pela aprovação de mais de 80% de seus usuários na pesquisa realizada em conjunto com o *Datafolha*.

Além disso, ela já trabalha com um planejamento voltado para o gerenciamento de crises. As situações adversas que já se abateram contra a empresa foram muito bem administradas e solucionadas.

Por outro lado, pudemos constatar que a Arquidiocese do Rio possui um bom complexo comunicacional à disposição dos trabalhos desenvolvidos no setor. A sua infraestrutura conta com uma rádio, web tv, jornal impresso, portal de notícias e parcerias com emissoras de TV.

Porém, por falar em nome de toda uma religião, fiquei com a sensação de que a comunicação acontece predominantemente de forma unidirecional (Arquidiocese do Rio de Janeiro para a o população), limitando a abrangência de suas ações.

Já o terceiro objeto que foi analisado é bem diferente dos outros dois. A FSB Comunicações trabalha como uma prestadora de serviços e, por isso, seu trabalho não é voltado para uma única empresa. A agência atende a vários tipos de clientes nos mais variados setores da economia o que exige ou ao menos propicia um *know-how*³⁰ mais vasto.

Nas duas formas de atuação, uma assessoria interna ou a terceirização deste serviço, há as suas vantagens e desvantagens. A primeira forma faz com que a sua equipe trabalhe focada apenas nos problemas da sua organização. Entretanto, para os comunicadores que trabalham em uma prestadora de serviço este é o *core business*³¹ deles e por estarem em contato com diferentes situações, tendem a construir uma visão mais ampla das possibilidades que você pode vir a desenvolver.

Seja qual for a maneira que se dá a constituição da assessoria dentro de um determinada empreendimento, ficou claro que o posicionamento deste profissional deve

³⁰ Conhecimento prático sobre como fazer alguma coisa.

³¹ Ponto forte e estratégico da atuação de uma determinada empresa.

acontecer sempre com base na divulgação de informações verdadeiras. E, além disso, o bom relacionamento com a imprensa deve ser sempre valorizado. Estes tipos de atitudes possibilitam que você tenha maior credibilidade e a possibilidade de, ao menos, ser ouvido.

A comunicação também deve procurar se estabelecer de forma clara e eficiente com os mais variados grupos de interesse, os *stakeholders*, do seu negócio. A criação de uma boa imagem e reputação da empresa não será constituída apenas pelo seu público final. Um importante grupo de pessoas que deve ser atingido por essa política de comunicação são os próprios colaboradores. Eles são grandes disseminadores de informações do que acontece no negócio e podem ser peças cruciais para a resolução de uma crise.

Falando em crise, é evidenciado que todas as instituições, independente do tamanho, estão suscetíveis a passarem por momentos adversos ao longo de sua gestão e que podem até mesmo colocar em risco o funcionamento do seu empreendimento.

A melhor forma para sair de uma crise é buscar se antecipar a ela. Por isso, as empresas começam a se preparar e investir em planos de gerenciamento de crises. Com ele é possível cercar os possíveis problemas e, mais do que isso, desenvolver uma série de ações e procedimento a serem realizados caso uma dessas causas se efetive.

A partir do estudo também foi possível demonstrar que a comunicação empresarial ganhou força nos últimos anos e, a partir do panorama atual, a tendência é de que essa área continue a se desenvolver. Pois, até mesmo dentro das próprias empresas, a comunicação não se limita há um departamento único e exclusivo, ela trabalha em conjunto com as demais áreas.

Isoladamente, os meios de informação perdem força. É a consolidação dos ambientes de informação. O relacionamento com os públicos que interagem com a organização forma, hoje, um painel complexo de assuntos, opiniões, desabafos e emoções sobre uma ampla pauta de interesses. Não se trata da diluição da comunicação em outras atividades ou de sua apropriação por outros setores, mas de sua absorção por toda a rede da instituição. É também a comunicação que transforma conceitos como sustentabilidade, transparência, visibilidade, cidadania e responsabilidade civil que identificam instituições para seus públicos e para a opinião pública. Justamente por isso, ela não cabe mais em seu próprio nicho e transborda para outras áreas, outras linguagens e outros setores das instituições. (MAPA DA COMUNICAÇÃO BRASILEIRA, 2013, p.10-11)

Além disso, pode-se vislumbrar o aumento de participação no mercado do profissional que almeja seguir essa área por outros motivos. Por exemplo, as redações dos meios de comunicação estão em um contínuo processo de integração e o número de profissionais demandados por eles diminuem. Outra razão é que com a chegada da internet e as possibilidades que ela oferece, há uma mudança também no mercado publicitário. O valor do investimento em publicidade nos meios mais tradicionais cai, conseqüentemente, havendo redução de verba.

Ainda é possível observar que o profissional da comunicação cada vez mais deve ser uma pessoa de formação multidisciplinar. Não necessariamente que ela vá ter várias formações, porém, exige que ela possua a habilidade de lidar com situações que, anteriormente, se aplicariam especificamente ao profissional de Marketing, Relações Públicas ou Jornalismo, por exemplo.

Esse “novo comunicador” deve ter uma visão sobre o todo e estar atento aos meios e ferramentas dos quais dispõe para possibilitar uma efetiva e eficiente comunicação ao negócio no qual trabalha.

As maiores dificuldades para a realização do trabalho foi a falta de abertura de algumas empresas em se mostrarem dispostas a falar sobre o tema “crise” e, além disso, a falta de uma literatura específica.

As crises de imagem são eventos cada vez mais presentes em nosso cotidiano, mas ainda constituem um campo da sociedade brasileira praticamente não devassado e quase nada explorado pelos principais agentes e instituições do país. (ROSA, 2012, p. 21)

A falta de literatura pode ser explicada também pela pouca valorização da área de assessoria e afins, como no caso desse estudo, do segmento de gerenciamento de crises pela Academia.

Ainda existem cursos de jornalismo que não oferecem matéria específica sobre as atividades de Relações Públicas e assessoria de imprensa. Ora, se não privilegiam uma área que hoje emprega a maioria dos formandos, quanto mais o tema crise, que é relativamente novo nos currículos. Existe uma grande carência nesse campo nas universidades. (FORNI, 2007, p. 207)

Em suma, com a concretização deste trabalho, pelas vivências adquiridas ao decorrer de sua produção, e a luz dos autores estudados, tanto no decorrer do curso de Comunicação Social da UFV quanto para a literatura lida estritamente para essa pesquisa, pode-se afirmar que a assessoria de comunicação é uma área que hoje abarca

grande parte dos profissionais formados na área da Comunicação, seja Jornalismo, Relações Públicas ou Publicidade.

Embora exista a disciplina de Assessoria de Comunicação e Imprensa na Universidade Federal de Viçosa, ainda não existe um reconhecimento e valorização desse segmento do jornalismo dentro das universidades de um modo geral. Fato que pode ser comprovado pela falta de disciplinas sobre assessoria nas grades curriculares.

Apesar disso, a Comunicação Empresarial tende continuar a crescer. Pois, percebe-se por parte das instituições, de um modo geral, a necessidade de comunicar bem com os seus públicos-alvo. Em um mundo com a economia cada vez mais integrada e acirrada, quem consegue estabelecer uma boa conexão com os seus *stakeholders* sai na frente.

Além disso, as mídias convencionais passam por um momento de reestruturação. As redações são impactadas pelas novas tecnologias e, por consequência da convergência midiática e redução nas cotas de publicidade, trabalham com um número reduzido de profissionais.

Nesse contexto ganha força um “novo profissional” da Comunicação. Um profissional que trabalha dentro das empresas e não fica restrito a divulgação de matérias na mídia. O seu trabalho é cada vez mais estratégico para as organizações. Para atender a essas demandas, ele tem uma formação multidisciplinar.

Por fim, um ponto crucial de análise desse trabalho é o gerenciamento de crises. Pode-se observar que estas são imprescindíveis a qualquer instituição. Pequenas, médias ou grandes empresas estão suscetíveis a passar por momentos como este. Pode-se até afirmar que todas passarão, ao longo de sua trajetória no mercado, pelas tais crises, por melhor que seja o trabalho de prevenção. Por isso, a melhor estratégia é investir em um plano de ações que devem vir a ser realizadas nessas situações.

Referência Bibliográfica

ALMANSA, Ana. **Assessoria de Comunicação**. Trad. Andréia Athaydes. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

ALMEIDA, Elder da Silva de. Gerenciamento de *stakeholders* como ferramenta de planejamento estratégico em MPE's. **Trabalho de Conclusão de Curso**. (Especialista em Gerenciamento de Projeto) – Pós-graduado no Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas (MBA-FGV), Belo Horizonte, 2014.

ALVES, José Eduardo Prestes. Comunicação de risco, elemento-chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ano 4, n. 6, p. 89-99, 1º semestre de 2007.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação na era da qualidade**: a comunicação empresarial se prepara para enfrentar os desafios do século XXI. São Paulo: Contexto, 1995.

CASTRO, Gleise de. O impacto da voz das ruas na imagem da empresa. **Comunicação Corporativa**, São Paulo, p. 8-22, novembro 2014.

CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de Imprensa**: Como Fazer. São Paulo: Summus, 2003.

DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 2009.

FARIAS, Luiz Alberto de Farias. Entrevista João José Forni – Comunicação em tempos de crise. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ano 4, n.6, p. 198-211, 1º semestre de 2007.

Instituto FSB Pesquisa. **Mapa da Comunicação Brasileira**. 3ª ed. Brasília: FSB Comunicações, 2013.

KOPPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de Imprensa – Teoria e Prática**. 4 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

LUCAS, Luciene (org.). **Media Training**: como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa. São Paulo : Summus, 2007.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa**: como se relacionar com a mídia. 2ª ed. São Paulo : Contexto, 2005.

NASSAR, Paulo (org.). **Prêmio Aberje 2013**: reconhecimento que gera valor. São Paulo : Aberje, 2014.

REGO, Francisco G. Torquato do. **Jornalismo Empresarial** - teoria e prática. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1987.

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

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ano 4, n.6, p. 151-159, 1º semestre de 2007.

TERZIAN, Françoise; ALMEIDA, Nara. Os capitães dos destinos corporativos. **Comunicação Empresarial**, São Paulo, ano 24, n. 91, p. 16-40, 2014.

YIM, Robert. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Artemed S.A, 1994.