

ASSESSORIA DE IMPRENSA E MEDIA TRAINING NO GERENCIAMENTO DE CRISES

Por **Camila Di Assis¹**

Pontifícia Universidade Católica de Goiás, PUC - Goiás

Carolina Zafino ISIDORO

Pontifícia Universidade Católica de Goiás, PUC - Goiás

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de analisar o pensamento de autores da comunicação como Torquato, Rosa, Lucas, Barbeiro e Duarte sobre gerenciamento de crise e entender a importância de um assessor de imprensa e de um media training para que a organização enfrente melhor uma situação de conflito.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação. Assessoria de imprensa. Media training. Crise. Estratégia.

1. Comunicação e Crise

A sociedade hoje é formada por muitas e diferentes organizações, que têm como objetivo estabelecer relações com seus públicos, para construir e formar uma “imagem organizacional” favorável na opinião pública¹ com base em técnicas comunicacionais.

Além dos públicos, as instituições devem se comunicar com seus funcionários para que haja homogeneização de ideias e integração de propósitos. Bandeira apud Torquato (2006, p.12) explica que comunicação organizacional é o processo de produção e envio de mensagens da organização a seus públicos, mesmo que de forma inconsciente, para manter a organização do sistema.

O modelo integrado de comunicação empresarial abrange áreas da imprensa, propaganda, relações públicas, identidade visual e editoração. Tem como objetivo modificar e adaptar o comportamento das pessoas/consumidores, assim como influenciar atitudes para que as metas da empresa sejam atingidas.

Comunicação corporativa: também chamada de comunicação

empresarial, mantém o foco na corporação, estabelecendo fluxos de informação e diálogos sempre com a preocupação de destacar valores, marca, gestão, além da atuação dos próprios executivos da organização. Em alguns casos, é denominada também comunicação institucional porque trabalha a imagem da instituição inteiramente. O termo corporativo adquiriu maior impacto porque os profissionais e as agências do setor concentraram esforços nesse campo justamente nas empresas privadas. (MAFEI, 2004, p. 31).

Uma empresa ou instituição pode ser sólida e ter uma boa reputação, mas isso não quer dizer que está imune a uma crise. Até as Organizações Não-Governamentais (ONGs), que têm projetos simpáticos à população, podem ser questionadas sobre a origem das verbas doadas a elas. Para Lopes apud Duarte (2010, p.388), qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade tem potencial para virar uma crise.

Uma boa reputação está bastante ligada à percepção da imagem baseada em valores positivos ou negativos.

Essa é a razão para que o trabalho de consolidação da reputação seja permanente, procurando associar as imagens a valores históricos, sociais, éticos e culturais que as fortaleçam. É importante que ela seja sempre positiva para servir como auxílio em momentos de crise.

Produtos e profissionais não firmam suas reputações com base apenas em conhecimento ou preço. O que todos vendemos não são produtos ou serviços. O que vendemos é confiança... E quando eclode uma crise que impede ou prejudica a capacidade dos outros de confiarem em nós – as crises de reputação -, o que passa a entrar automaticamente em discussão é uma sentença de morte profissional ou empresarial. (ROSA, 2007, p.66)

Para o autor (2007, p.68), uma reputação positiva é responsável por melhores contratações, ou seja, uma empresa admirada atrai o interesse de melhores profissionais. Além disso, compete com mais qualidade, porque se afasta de desgastes de imagem, de crises e escândalos, garantindo consumidores fiéis.

Diante do aspecto sempre abstrato que caracteriza toda e qualquer imagem, o que fica claro é que quando se lida com imagens públicas o importante é transmitir claramente os valores aos quais se está associando. Isso é particularmente válido antes que as crises aconteçam e ainda mais fundamental depois, durante a condução de crises [...] a formação da imagem nos ensina que não podemos subestimar nem menosprezar o público [...] E para fazer esse julgamento levará em conta seus valores individuais e os valores que se vê na organização [...] Saber produzir as mensagens adequadas para atingir esse público é essencial antes que as crises aconteçam. Mas, durante os processos de crise, pode ser a diferença entre a vida e a morte de uma imagem. Se durante as crises a imagem

refletida pelo espelho não é a que lhe agrada, de nada adiantará despedaçá-lo. Muito mais útil será entender o que esse espelho esta nos denunciando, para tentar corrigir a imagem. Várias organizações e líderes costumam manter uma fé cega em si mesmos, menosprezando muitas vezes essa percepção externa da imagem. Mais uma vez vale lembrar aquele velho ditado da comunicação: a comunicação não é o que você diz, mas o que os outros entendem. (ROSA apud BANDEIRA, 2006, p. 28).

Segundo Fombrun (2006, p. 27), a reputação corporativa é marcada pelas percepções que as pessoas têm de dentro e fora de uma empresa. Para ela ser positiva, são necessários investimentos pesados na construção de bons relacionamentos com os funcionários, clientes e mídia. As companhias mantêm fortes reputações ao ter excelência em quatro campos: manter um bom ambiente de trabalho, bons resultados financeiros, vender produtos de qualidade sem enganar os consumidores e atuar como cidadãos decentes.

Saveri e Melani (2009, p.4) explicam que crise, em chinês, é caracterizada por dois símbolos, expressando oportunidade e ameaça. No dicionário Caldas Aulete (2004, p.218) trata-se de uma fase difícil na evolução de um processo ou situação.

As crises nas organizações independem do tamanho, da área em que atuam ou de sua origem, podem acontecer quando menos se espera. Do ponto de vista da comunicação, crise é algum acontecimento explosivo ou inesperado que atinge instituições e governos, podendo desestabilizá-los. É representada por acidentes, denúncias, crimes que podem envolver a empresa e até mesmo seus funcionários, processo judicial e problemas financeiros.

Para Lerbinger apud Bandeira (2006, p.20), crise é um evento que pode dei-

...xar uma organização com uma ruptura na lucratividade, no crescimento e até mesmo na sua existência. O autor menciona também a definição de Herman:

Para que exista uma crise, é preciso que haja essas três características: os administradores devem reconhecer a ameaça [ou risco] e acreditar que ela possa impedir [retardar ou obstruir] as metas prioritárias da organização, devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem nenhuma ação e devem ser pegos de surpresa. Essas três características da crise refletem estas descrições: subtaneidade, incerteza e falta de tempo. (HERMAN apud LERBINGER apud BANDEIRA, 2006, p.20).

Segundo Rosa (2001, p.56), as crises emitem algum sinal de que vão acontecer, por meio de um enfoque negativo nos meios de comunicação ou por ações desleais da concorrência. É possível dizer que a surpresa de uma crise institucional é relativa, porque não dá para prever quando irá acontecer e nem a intensidade do impacto dos fatos. Existem as crises que são anunciadas, ou seja, aquelas que surgem devido a situações em potencial, como por exemplo: demissão de funcionários, greves. E aquelas que não são anunciadas e pegam a organização de surpresa, como a explosão de uma fábrica, contaminação de produtos alimentícios.

De acordo com Lerbinger apud Bandeira (2006, p.22), existem sete categorias de crises: as naturais, que são os fenômenos da natureza, como os terremotos, as inundações; as tecnológicas, como as que envolvem as usinas nucleares, implante de silicone; as de confronto, que são consequência das discussões entre governos, consumidores e Organizações Não Governamentais (ONGs) sobre questões ambientais, de sustentabilidade. Há também as crises de malevolência, que ocorrem quando grupos,

indivíduos ou empresas concorrentes usam de atividades ilícitas para denegrir a imagem, como por exemplo: terrorismo, atentado, mentiras e falsificações de documentos. As de distorção de valores administrativos ocorrem quando a organização se preocupa com o interesse de um de seus públicos apenas.

As de decepção, quando o produto ou serviço oferecido é diferente daquilo que é divulgado, não correspondendo às expectativas dos clientes/consumidores. E as de má administração são caracterizadas por atos ilegais ou imorais realizados por indivíduos que administram a instituição, como por exemplo: fraudes, roubos e até subornos.

Rosa (2001, p.132), por sua vez, classifica as crises em: desastres industriais - explosões, incêndios, contaminações; desastres naturais - tempestades, enchentes, desmoronamentos; falhas em equipamentos ou construções - colapso na rede de computadores, queda de um edifício, defeitos em produtos industriais. De origem criminosa - sabotagem, sequestros, fraudes, vandalismo; de natureza econômica - boicotes, greves, desvalorização das ações; de informação - boatos, intrigas, acusações de concorrentes.

Há também: de natureza legal - ações judiciais contra a empresa, pedidos de indenização; de reputação - denúncias de corrupção, vazamento de documentos internos; de relações humanas - sucessão no comando da organização, demissão de altos executivos, denúncias de funcionários; que envolvem risco para a vida - acidentes de trabalho, grandes contaminações e as regulatórias - criação de obstáculos fiscais, legislação.

Além dessas, existem também as de malevolência, quando pessoas ou grupos realizam atividades ilícitas para prejudicar a imagem de uma instituição; as de distorção de valores administrativos acontecem quando a

organização se preocupa com interesses de um determinado público e se esquece dos demais, como a demissão de funcionários com o objetivo de aumentar o lucro dos acionistas; as de decepção que ocorrem na maioria das vezes com produtos, que aparentam uma coisa nas propagandas e na verdade, é outra e as de má administração, como as fraudes, subornos ou roubos realizados por quem dirige a empresa.

O importante é saber identificar em qual tipo de crise a instituição está envolvida para poder lidar com ela de forma adequada. Segundo Caponigro apud Duarte (2010, p.390), a decisão estratégica de como se comunicar durante e depois de uma crise é uma das mais importantes para administrá-la. A comunicação é uma função que tenta minimizar a exposição negativa de uma organização para que os negócios não sejam atingidos. Por isso, o plano de gerenciamento de crises engloba diversas situações que precisam ser analisadas para que o objetivo de manter a boa reputação da organização seja alcançado.

2. O Gerenciamento de Crise

A globalização é uma fase do capitalismo, um processo socioeconômico que estabelece uma integração entre pessoas e países do mundo todo. Com o avanço dos meios de comunicação, principalmente da internet, essa integração tornou-se mais fácil e rápida.

A velocidade da mídia digital e a participação ativa dos atores sociais² em debates trazem como consequência o desenvolvimento de crises institucionais na internet à vista do público, o que dificulta e muito o trabalho das organizações, sejam elas públicas ou privadas. É importante lembrar que as repercussões negativas podem surgir tanto do meio online como também aparecer no meio off-line e se espalhar pelas redes sociais.

Com a globalização e a velocidade da informação, as instituições não podem omitir fatos, principalmente em meio a crises, pelo contrário, as informações devem ser passadas ao pú-

blico de uma forma clara e coerente, levando em consideração os valores dessas organizações.

Deixar a crise seguir o próprio rumo, correndo solta e sem que você tome as rédeas da situação, é a pior alternativa a ser adotada. Fazer o contrário, ou seja, tentar barrar publicações e breçar a imprensa, é também confirmar uma tragédia anunciada. Mas não tenha a ilusão de que você conseguirá reverter a crise quando ela já tiver estourado se a organização ou a personalidade envolvida nunca se preocupou em construir um relacionamento sólido com a imprensa. (MAFEI, 2004, p.88).

É importante lembrar que a inexperiência de quem dirige ou coordena a empresa e a falta de um plano de prevenção podem piorar ainda mais uma crise. Nessas horas, um plano de gerenciamento se torna essencial e esse deve estar atrelado ao planejamento estratégico da organização. “As empresas, por definição, têm de estar preparadas para enfrentar um largo espectro de crises no seu dia-a-dia. Elas fazem parte da rotina de qualquer organização” (ROSA, 2001, p.22). As situações de crise devem ser pensadas antes de acontecerem, ou seja, é necessário detectá-las e depois planejar soluções possíveis para resolvê-las.

Após o levantamento desses cenários, o plano deve ser elaborado e como consequência, um manual será criado. Para Rosa apud Bandeira (2006, p.33), esse manual precisa conter passo a passo do que deve ser feito para sustar um problema que surgiu ou que pode aparecer a qualquer momento e se tornar uma crise difícil de ser controlada.

É necessário também identificar os públicos prioritários que podem ser atingidos com a crise para que haja uma comunicação eficiente com eles. Lukaszewski apud Bandeira (2006, p.35) cita quatro tipos desses públicos: em primeiro lugar, os diretamente afetados, depois os empregados; os familiares, amigos, consumidores

e governo. Por último, a mídia e os meios de comunicação, que precisam ser bem informados para que os fatos sejam noticiados corretamente.

Determinadas circunstâncias quase obrigam uma organização a vir a público dar explicações, produzir informações de relevância para a sociedade ou simplesmente manifestar-se acerca de alguma questão de repercussão coletiva. Trata-se de um fenômeno natural considerando as empresas como importante elemento constituidor de qualquer sociedade e, por isso, responsáveis por intensa interação em virtude de sua atuação produtiva. Não seria exagerada a proposição de que essas mesmas organizações também implementassem profundas transformações sociais quando se utilizam dos veículos de comunicação de massa. (FRANÇA; GONÇALVES apud BENEVIDES, 2010, p.4)

Essa estratégia tem que ser clara e objetiva, designando o papel de cada autoridade para não haver atropelamento de informações e discussões entre eles, isso se chama Comitê de Crises. Em geral, ele inclui o presidente da instituição, o diretor jurídico, a comunicação, os recursos humanos e a diretoria envolvida no problema. O ideal é ter poucas pessoas que conheçam a organização, tenham poder de decisão e estejam dispostas a prestar esclarecimentos, com treinamento em media training.

“Prevenção não é um talismã da proteção, mesmo para as empresas mais preparadas e administradas a enfrentar atos imprevisíveis, inevitáveis e delitos” (Stewart, 2004, p.172). A vantagem do plano preventivo é a eliminação de improvisos nas decisões em momentos críticos, porque o manual criado terá sido planejado com tranquilidade e critério, estudado e testado. A melhor forma de se elaborar um plano de gerenciamento de crise é:

Construir, passo a passo, o planejamento, montando um time especializado, formado por profissionais das áreas jurídicas,

financeira, de pessoal, de operações, de comunicação, entre as mais importantes alocar um espaço físico adequado para a reunião desta equipe de modo rápido e eficiente, pois esse local precisa ter todos os equipamentos de comunicação e demais ferramentas de trabalho para os profissionais que vão gerenciar o problema avaliar todos os potenciais riscos, preparando planos para cada um deles elaborar um manual de crises, onde se encontre com facilidade quais os procedimentos a ser adotados pelas partes responsáveis simular situações e, principalmente, buscar boa vontade, aliança e apoio dos mais diversos segmentos onde a empresa atua, como governo, associações comunitárias, funcionários, associações de classe, sindicatos, imprensa, grupos de interesses especiais, enfim, todos os que possam dizer que a empresa não é má só por ter sofrido algum problema. É muito importante que joguemos o balde em busca de apoio e que ele volte com algum conteúdo. (BIRCH apud SENNA, 2006, p.34).

Se mesmo com as precauções, problemas e conflitos surgirem, a organização deve colocar o plano de gerenciamento de crise em prática. Um dos primeiros passos é ter acesso às informações disponíveis e repassá-las aos públicos o mais rápido possível para minimizar os efeitos negativos e preservar a imagem da instituição. É importante lembrar que: “reconhecer a dimensão da crise, e os vários feitos, é um ato de humildade que a imprensa valoriza” (Mafei, 2004, p.91).

Em seguida, o Comitê precisa ser acionado com a finalidade de que seus componentes realizem suas funções, como por exemplo: preparação de documentos, reunião de dados como contatos de jornalistas, discursos previstos e definir um eixo de ação para que os funcionários sigam a mesma linha de pensamento.

Entre algumas estratégias que devem ser colocadas em prática pelo CGC estão: definir os estágios da cri-

se, considerando três etapas: pré-crise, ápice e pós-crise; analisar as ações para cada estágio e definir o papel dos integrantes do Comitê. Esses integrantes precisam executar as ações para as quais foram designados e treinados com o objetivo de que a organização saia o mais rápido da crise e da melhor forma possível.

Conforme Mafei (2004, p. 88), os envolvidos na crise têm de prestar esclarecimentos de interesse público e administrar o problema da maneira mais correta. Isso significa dar assistência a vítimas e parentes, se necessário, esforçar-se ao máximo para minimizar estragos materiais ou ambientais e adotar a transparência como base nos comunicados que serão feitos a partir da descoberta de outros fatos.

3. Importância do assessor de imprensa e de *media training*

Para a FENAJ (2007, p.7), assessoria de imprensa é um serviço prestado a instituições públicas e privadas com o envio de materiais e informações para os meios de comunicação. No entanto, o trabalho do assessor ultrapassa essas funções, permitindo criar um vínculo de confiança da organização com a mídia e dessa forma, sedimentar uma imagem positiva perante os públicos.

O assessor de imprensa deve criar planos de comunicação, criar canais internos e externos que divulguem os valores da instituição e criar instrumentos que possam mensurar os resultados das ações a serem realizadas.

As ações do jornalista-assessor terão maior chance de sucesso, quando o assessorado estiver bem orientado sobre como os veículos de comunicação funcionam, como os jornalistas atuam e quais as características de cada mídia. Nas relações assessorado-imprensa-cliente o que vale é a credibilidade baseada na ética e no pressuposto de que para o jornalista de redação a matéria-prima de seu trabalho é a informação com alto potencial de se transformar em notícia. (FENAJ, 2007, p.9).

Porém, conforme Saveri e Melani (2009, p.4), nas situações de crise, o assessor de imprensa deixa de ser um jornalista para se tornar um comunicador, um estrategista e empreendedor. É ele quem prepara as fontes para que atendam os meios de comunicação de uma forma eficiente e ágil, que faz parte do Comitê e apura as informações. Tem o objetivo de atingir a opinião pública favoravelmente para que a imagem da empresa não sofra com a crise.

Quando a crise bater, também estará nas mãos do assessor indicar se seu cliente precisa apenas encontrar a melhor forma de responder às críticas da imprensa ou se deve rever sua atuação por completo. Depois da situação de emergência, todos precisarão dedicar atenção para que outras situações semelhantes possam ser prevenidas. Em negócios de alto risco, pela própria natureza das atividades, planos de gerenciamento de crise devem estar prontos para serem acionados em determinados momentos. Na maior parte dos casos, a espinha dorsal da empresa é o bom relacionamento com a imprensa. (MAFEI, 2004, p.15)

Hoje, segundo Mafei (2004, p.6), as empresas e governos necessitam de gestores capacitados que compreendam e interpretem as notícias e reportagens que são publicadas pela imprensa para saber se beneficiou ou prejudicou a instituição. Um bom assessor de imprensa é aquele que conhece os limites éticos de sua atuação e não os ultrapassa. Não mente, não engana ou suborna jornalistas para que matérias de seu assessorado sejam publicadas.

Na verdade, ele apura as informações e analisa quais podem interessar à imprensa e, conseqüentemente, ao público. Além disso, o assessor precisa conhecer bem o universo de seu assessorado, ou seja, compreender os assuntos relacionados a ele para saber utilizá-los com os diferentes públicos.

A assessoria de imprensa deve buscar, pelo menos, alcançar o equilíbrio entre as versões da mídia para

os fatos. E isso só será possível se a equipe de comunicação participar efetivamente do círculo de tomada de decisões sobre como agir diante da crise. Em vez de ser acionada apenas para repassar aos jornalistas o que a organização ou a personalidade resolveu fazer, o assessor deve interferir na escolha do quê, efetivamente, deve ser feito nessas horas. (MAFEI, 2004, p.88)

No manual da FENAJ (2007, p.9) consta que o assessor de imprensa deve ter consciência de que sua credibilidade depende de um bom relacionamento com os jornalistas, agindo sempre com transparência e colaboração. Essa atitude pode valorizar a informação, ampliando até mesmo o espaço de mídia espontânea.

A relação assessorado/imprensa/cliente deve ser marcada pela credibilidade com base na ética e ter o pressuposto de que o trabalho do jornalista depende de informações em potencial para se tornarem notícias, por isso, é importante que o assessor esteja sempre informado sobre o que acontece com a organização em que trabalha, para facilitar o acesso das redações a elas.

O trabalho de media training é tão importante quanto o de um assessor de imprensa. Capacitar fontes e porta-vozes com o objetivo de fazê-los entender como a mídia funciona e a forma de interagir com jornalistas permitem criar e fortalecer a cultura de comunicação que deve estar presente em toda empresa, além de conseguir uma maior visibilidade, favorecer o diálogo e com isso, enfrentar as crises de uma maneira mais eficiente.

Mafei (2004, p. 47) explica que durante um media training, os assessorados passam por aulas teóricas e práticas. Aprendem a lidar com microfone e câmera, a entender o que é notícia e a serem objetivos, claros e diretos.

É possível perceber que o media training é considerado uma atividade esporádica, por isso, muitas vezes, o treinamento é feito fora da empresa e por equipes terceirizadas, que são es-

pecialistas nessas áreas. Nem sempre quem realiza essa ação pode permanecer na organização para mensurar os resultados e avaliar o posicionamento do porta-voz. Algumas vezes, esse trabalho é realizado pelo próprio assessor de imprensa, que conhece as pessoas e sabe quem apresenta as melhores características para representar a corporação perante a mídia. Segundo Duarte (2010, p.361), o trabalho de media training se inicia com a escolha do porta-voz, que nem sempre é o chefe principal da instituição. Com isso, é necessário estimular a expressividade corporal, a clareza, a objetividade, a firmeza na fala, desenvolver a capacidade de improviso e de argumentação.

Além disso, o porta-voz precisa ser calmo e saber lidar com fortes pressões. Deve também valorizar a importância da comunicação gestual e da entonação da voz, que muitas vezes, dizem mais que palavras. Ao entrar em contato com a mídia, o porta-voz deve estar preparado para falar sobre qualquer assunto polêmico da empresa, mesmo que seja inusitado.

Precisa ser educado e evitar aproximações mais íntimas [...] As respostas às perguntas dos jornalistas devem ser claras e objetivas, evitando-se a linguagem técnica ou rebuscada. Também é preciso evitar o "sem comentários" e o "nada a declarar", expressões que podem ser percebidas como arrogância, antipatia ou até culpa, em uma situação de crise [...] E nunca deve aceitar provocação de um jornalista [...] A divulgação de números sempre interessa à imprensa, mas a informação precisa ser verídica e consistente [...] O entrevistado jamais deve pedir ao jornalista que repita o que foi dito ou que permita seu acesso ao texto final antes de sua publicação. (FRANÇA; GONÇALVES apud UTCHITEL, 2010, p.6)

As atividades que deve realizar são: tentar-se antecipar à mídia, fornecendo-lhe informações transparentes e assim que as obtiver, atender todos os públicos, dando-lhes atenção e no-

tícias; reiterar a versão dos fatos para diminuir as especulações.

Outro ponto do media training é explicar a lógica dos meios de comunicação: notícia é tudo que estimula o desenrolar de novos fatos e realidades; os repórteres têm prazo curto para entregar as matérias, por isso, é bom atender os jornalistas sem demora, mas a fonte deve estar preparada para a entrevista. Esse momento de conversa precisa ser objetivo e claro com o intuito de facilitar o trabalho dos comunicadores. Um bom relacionamento entre jornalistas e instituições auxilia na divulgação de informações em momentos de crise.

4. Como a imprensa lida com as crises empresariais

O trabalho com os veículos de comunicação não deve começar com a crise institucional, mas bem antes, tentando construir um relacionamento permanente, prezando pela boa convivência. Para Lucas (2007, p.28), se ganha reputação quando se assume uma postura responsável, ao corrigir um erro e ao advertir a população para algum risco com o uso de algum produto ou serviço oferecido pela empresa.

É importante lembrar que uma reportagem negativa na imprensa pode desencadear uma exposição desgastante e com isso, comprometer os negócios, porém ao assumir o controle, ou seja, ao apurar as informações e divulgar uma versão que convença a mídia, o primeiro passo está dado para que a organização não seja mal vista. Se não dispuser de informação no momento, a autora (2007, p.28) sugere que a empresa se comprometa a fornecê-la o mais rápido possível.

A imprensa jornalística é de grande eficácia na comunicação com clientes e com todos os públicos com os quais se relaciona, os stakeholders. O custo de uma boa assessoria de imprensa é menor do que o de outras ferramentas. Um relacionamento ético e sólido com os jornalistas e com a mídia pode ser a diferença em um momento de crise, entre o declínio e o caminho

mais curto para a solução da crise. (BARBEIRO, 2011, p.13)

Segundo Stewart (2004, p.34), se a instituição quer conversar com um repórter e ele tem muito trabalho a ser feito é fácil dizer não, mas se ele que entra em contato é porque deseja escrever algo. Na maioria das vezes, o jornalista busca fatos inusitados, corre atrás do furo e espera por histórias dramáticas para chamar a atenção dos leitores. O problema é quando essas notícias envolvem as crises institucionais e o assessor de imprensa não consegue mediar uma boa conversa entre o assessorado e o profissional da redação, torna-se difícil impedir que a imagem da organização não seja atingida.

Mafei (2004, p. 69) acredita que os assessores precisam ter perspicácia para definir os dados que serão transmitidos aos meios de comunicação e a forma de divulgação para evitar uso incorreto de informação.

Antes de dar uma entrevista, o assessorado deve saber o motivo dos jornalistas buscarem determinadas notícias, ainda mais em casos em que o nome dele ou da empresa for alvo da matéria. Se houver alguma acusação, precisa saber exatamente do que se trata e de onde partiu para poder elaborar sua defesa.

Além disso, o assessorado precisa de um conhecimento prévio sobre as características do veículo para o qual será entrevistado, porque assim saberá o que dizer e a melhor forma de fazê-lo. Chinem (2003, p. 90) acredita que o representante da organização deva visitar as redações para conhecer bem o trabalho exercido pelo meio de comunicação e com isso, perceber para quem está falando, o perfil do veículo e sua linha editorial³.

Para Stewart (2004, p.157), em alguns momentos a oportunidade de mídia nem sempre exalta a empresa, mas permite fazer contato com os meios de comunicação, auxiliando a proteger outros acontecimentos, como crises, que possam surgir. Por isso, é necessário que o assessor mantenha

sempre um bom relacionamento com a imprensa.

5. Medidas a serem tomadas

Após o término do período agudo da crise, quando as atividades começarem a voltar ao normal, é necessário realizar uma pesquisa junto aos públicos envolvidos e saber se a organização teve sua imagem e reputação afetadas e o quanto isso a prejudicou.

Com base nesses dados, deve-se avaliar o que é possível fazer, ou seja, reestruturar e direcionar as ações de comunicação para reconstruir a imagem da instituição e com isso, reposicioná-la, não a deixando perder seu espaço e sua credibilidade.

As empresas são passíveis de erros, no entanto, aquelas que assumem suas falhas, as consertam, ganham certo respeito dos públicos envolvidos, inclusive da mídia, por serem vistas como responsáveis em situações de conflito. Neves apud Senna (2006, p.44) afirma que uma crise consegue dar visibilidade a uma organização se ela sair bem em sua administração, sua imagem pode até melhorar, porque demonstrou competência e liderança.

O importante é ter em mente que a crise apresenta uma enorme possibilidade de desgaste, mas oferece uma grande oportunidade para a demonstração cabal de competência. Tal demonstração tem um elevado valor político. Vencer as dificuldades – e não somente acusá-las ou apontá-las – é o que define uma ação política de primeira grandeza. (BANDEIRA apud ROSA, 2003, p.45).

As crises são boas oportunidades também para rever atitudes e vícios que já existem na instituição, mas que não puderam ser analisadas pela equipe de comunicação à medida que foram surgindo. É um bom tempo para observar o que é possível mudar. Outro ponto a ser lembrado é o registro de como essa crise foi administrada, se o plano ou manual de gerenciamento deu certo, se as ações

tomadas funcionaram, os públicos bem atendidos ou se algo fugiu ao controle do Comitê, criado para dinamizar as tomadas de decisão. Com isso, o plano precisa ser atualizado por informações que surgiram ao longo desse registro para que erros não aconteçam novamente em outras situações de conflito.

6. Considerações finais:

Uma crise pode se abater sobre as organizações quando menos se espera ou situações de conflito podem levar a ela. O que levou um bom tempo para ser construído, como a imagem e a reputação, além de investimentos em tecnologia, funcionários, capital e espaço físico pode ser destruído em questão de horas e até mesmo minutos.

Para que isso não aconteça, as instituições devem reconhecer a importância do processo de comunicação, que aliado a um plano estratégico e a um bom trabalho do assessor de imprensa e de um media training, pode ajudar a reverter essa situação em uma vantagem competitiva para essas empresas.

Uma organização se torna diferenciada quando mostra que é capaz de lidar com seus pontos frágeis, administrando-os sem muita improvisação, mas com um bom planejamento prévio. É importante frisar que uma crise institucional pode acontecer com qualquer um, no entanto, a forma de reagir e as ações a partir desse momento é que são valorizados, principalmente pelos clientes.

Alguns pontos foram levantados para justificar o valor de um plano de gerenciamento de crise: saber identificar o tipo que a organização está enfrentando, analisando fatos que podem levar a uma crise, que ações tomar durante e depois dela, o posicionamento do porta-voz diante dos públicos atingidos, especialmente da mídia, entender como os meios de comunicação lidam com esses acontecimentos.

Os públicos de interesse estão cada vez mais exigentes, principalmente

com o desenvolvimento da internet e das redes sociais, que permitem uma participação ativa dos consumidores e espectadores. Sendo assim, o jornalista se torna um mediador entre o público e a instituição, comunicando o que cada parte tem a dizer.

Sendo assim, é importante que a empresa mantenha um bom relacionamento com a mídia, porque a imagem e a credibilidade podem ser levadas em conta quando os meios de comunicação procurarem os fatos em momentos de crise institucional para fazerem suas matérias.

Um plano de gerenciamento de crise será eficiente se o profissional de comunicação levar em consideração a opinião do público atingido e as ações propostas corresponderem aos valores da organização, informando com transparência e agilidade o que realmente aconteceu e o que será feito para acabar com a crise e resguardar as pessoas envolvidas.

NOTAS

1 - Especialista em Comunicação Estratégica pela PUC Goiás. Bacharel em Comunicação Social – Jornalismo pela PUC Goiás. E-mail: camiladiassis@hotmail.com

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBEIRO, Heródoto. *Mídia training: Como usar a mídia a seu favor*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BANDEIRA, Gabriela de Senna Pereira. *Estratégias de Comunicação para Crises de Imagem nas Organizações*. Salvador: 2006. Disponível em: < <http://www.cgca.com.br/userfiles/file/Estrat%C3%A9gias%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20para%20crises%20de%20imagem%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20por%20Gabriela%20de%20Senna.pdf> >. Acesso em: 6 set. 2012.

DUARTE, Jorge (org). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

FENAJ (org). *Manual de Assessoria de Comunicação – Imprensa*. Brasília, 2007.

FRANÇA, Sadon; GONÇALVES, Marcio. *Comunicação Organizacional e Media Training: A Voz da Super Via*. Vitória: 2010. Disponível em: < <http://pt.scribd.com/doc/31571901/Comunicacao-Organizacional-e-Media-Training> >. Acesso em: 6 set. 2012.

LUCAS, Luciane (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, 2004.

MELO, Waltermir. *Comunicação de risco: ação obrigatória das organizações que trabalham com produtos perigosos*. Ano 4, n. 7. *Organicom*: 2007. Disponível em: < <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/95/227> >. Acesso em: 6 set. 2012.

ROSA, Mário. *A síndrome de Aquiles*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____. *A reputação sob a lógica do tempo real*. Ano 4, n.7. *Organicom*: 2007. Disponível em: < <http://www.revistaorganicom.org.br> >. Acesso em: 6 set. 2012.

SAVERI, Marília; MELANI, Paula. *A Importância do Assessor de Imprensa no Gerenciamento de Crises Organizacionais*. Curitiba: 2009. Disponível em: < <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-0951-1.pdf> >. Acesso em: 28 ago. 2012.

STEWART, Sally. *A Guide to Meeting the Press Media Training 101*. John Wiley & Sons: Hoboken, New Jersey, 2004.