

A comunicação estratégica na gestão da comunicação de crise nas organizações e o papel do profissional de assessoria de imprensa

Camila Alves Ramalho Matta

Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação - Comunicação Estratégica

Julho, 2017

A comunicação estratégica na gestão da comunicação de crise nas organizações e o papel do profissional de assessoria de imprensa

Camila Alves Ramalho Matta

Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação – Comunicação Estratégica

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação Estratégica–, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Graça Rocha Simões.

“Não pretendemos que as coisas mudem, se sempre fazemos o mesmo. A crise é a melhor benção que pode ocorrer com as pessoas e países, porque a crise traz progressos. A criatividade nasce da angústia, como o dia nasce da noite escura. É na crise que nascem as invenções, os descobrimentos e as grandes estratégias. Quem supera a crise, supera a si mesmo sem ficar ‘superado’”

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Tereza Alves e João Matta, que nem por um momento largaram a minha mão. Toda a gratidão e amor não expressam o suficiente.

Ao meu irmão, Guilherme Alves, que me fez conhecer o amor incondicional e que me lembra que devemos aprender a amar nós mesmos, antes que seja ilegal.

Aos professores que me guiaram até aqui, pela generosidade e dedicação na transmissão de conhecimento, em especial para minha orientadora Professora Doutora Graça Rocha Simões.

A amiga e exemplo de profissional Fabiana Ferreira, que me ensinou grande parte do que eu sei sobre esta profissão e que foi, como sempre, gentil e atenciosa colaborando com este trabalho.

A Fátima Marques e João Marques, que me acolheram como filha neste novo país e me deram de presente uma nova irmã. A esta nova irmã, Wanda Delza, que me deu afeto, suporte e me deixou conhecer um pedaço do meu coração: a Yasmin.

A Karol Ximenes e Adriano Leite, que abriram sua casa e vida para me dar abrigo, carinho e me mostraram que tenho família em outro Estado.

As pessoas especiais da minha vida, que mesmo longe, sempre me deram colo, amor e apoio.

A Portugal, país que me recebeu e foi minha casa durante esta jornada e ao Brasil que é meu lar e minha raiz.

A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DE CRISE NAS ORGANIZAÇÕES E O PAPEL DO PROFISSIONAL DE ASSESSORIA DE IMPrensa

Camila Alves Ramalho Matta

RESUMO

Uma forte imagem e uma sólida reputação representam vantagens estratégicas para uma empresa. Entretanto, uma imagem e/ou reputação negativas podem ser um passo para o insucesso ou até mesmo sua sobrevivência no mercado. A atenção às crises, a que toda organização está sujeita e que podem abalar sua imagem e reputação, deve ser um ponto fulcral para a organização, nomeadamente para a área de Comunicação Corporativa, que atua como um importante braço para a criação e manutenção da imagem e reputação de uma corporação. De entre os profissionais da Comunicação Corporativa que atuam na gestão da comunicação de crise, estão os assessores de imprensa, responsáveis pela ligação entre os interesses da organização e dos media. Este trabalho teve como objectivo geral verificar se o papel do assessor de imprensa, na gestão da comunicação de crise empresarial, influencia a percepção da imprensa, a fim de gerar, conteúdos positivos para a marca em momentos de crise de imagem. Para cumprir este objectivo, e após enquadramento teórico e aclaração de conceitos, procedeu-se a um estudo empírico analisando dois casos de situação de crise e análise da respectiva gestão de comunicação, pela assessoria de imprensa, vividos pelo Grupo Marista no Brasil, nomeadamente “Projeto Expedito” e “A Família de Sara”. A partir das notícias veiculadas sobre os casos, pela imprensa brasileira, que consistiu no corpus de análise, utilizou-se o método análise de conteúdo para verificar se as mensagens-chave propostas pela comunicação da empresa tiveram presença, e em qual frequência nas notícias divulgadas. Por outro lado, e como meio de verificar a influência, foram analisadas também a presença e frequência de três mensagens-chave opostas ao interesse da empresa. A partir da análise dos resultados obtidos, pode-se concluir que a gestão da comunicação de crise desempenhada pela assessoria de imprensa tem o poder de influenciar positivamente as mensagens-chave que os veículos de comunicação noticiam, desde que tenha uma gestão estratégica, planejada e integrada, o que pode-se verificar uma vez que as notícias que utilizaram o posicionamento oficial, provido pela assessoria de imprensa, tiveram melhores indicadores do que as que não utilizaram. Além do de fato que todas as mensagens-chave positivas foram abordadas, enquanto somente duas, das três negativas apareceram (em ambos os casos). Confirma-se, então, a importância de uma organização investir em profissionais competentes de assessoria de imprensa e estratégias de comunicação de crise, além de valorizar esta área e seus protocolos.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação, comunicação corporativa, comunicação estratégica, imagem, reputação, comunicação de crise, imprensa, assessoria de imprensa

**THE STRATEGIC COMMUNICATION IN THE MANAGEMENT OF CRISIS
COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS AND THE ROLE OF THE PRESS
ADVISOR PROFESSIONAL**

Camila Alves Ramalho Matta

ABSTRACT

A strong and solid reputation brings representatives benefits to a company. However, a negative image or reputation can be a step towards failure or even the permanence in the market. The organization has to be aware to the crisis that can affect in a negative way the image and reputation, has to be a core business to the organization, namely Corporative Communication Area, that is an important branch to create and maintain the image and reputation of a corporation. Among the Corporative Communication professionals that act in a crisis communication, we have the press advisors, the responsible to connect the company interests as well as the media ones. The purpose of this work is to check if the press advisor function, in the management crises communication, has influence in the press perception, in order to generate positive content to the branch in time of crisis image. To fulfill this target, and after the academic framework and the concepts clarifications, an empirical study was performed to analyze two cases of crisis situations and the respective analysis of the management crisis by the press office, experienced by the Marista Group in Brazil, named as “Expedito Project” and “Sara’s Family”. From the reported news about the cases, by the Brazilian press, which consisted in the corpus analysis, used the content method analysis to verify if the key messages proposed by the company communication area had an effective presence and frequency in the published news. On the other hand, and as a way to verify the influence, they also analyzed the presence and frequency of three key messages opposite to the company’s interest. From the obtained results analysis it can be concluded that the crisis management carried out by the company, press office has a positive power over the key messages communications announced, provided by a since they have an strategic, planned and integrated management, which can be verified by the news that have used the official positioning promoted by the press office, had the better indicators compared to the ones that didn’t used it. Besides to the fact that all key messages addressed, only two from the three negatives ones appeared in both cases. It’s true the importance to an organization to invest in the competence of press professionals as well as in the communication strategies crisis policies, in addition to the value of this area and its protocols.

KEYWORDS: communication, corporative communication, strategic communication, image, reputation, crisis communication, press, press office

ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS	12
2. A COMUNICAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO DE FUNÇÕES, AÇÕES E CONCEITOS	17
2.1 Panorama da Comunicação Corporativa: estrutura e relevância para as organizações.....	17
2.1.1 Comunicação Corporativa: os conceitos de Imagem e Reputação.....	25
2.1.2 Influência da Comunicação na construção da Reputação Corporativa.....	28
2.2 A Comunicação Estratégica no contexto organizacional.....	32
2.3 Assessoria de Imprensa – Panorama Histórico, desenho e consolidação da atividade.....	35
2.3.1 A importância da Assessoria de Imprensa como ferramenta para a construção da imagem corporativa.....	37
2.3.2 Relacionamento com a Imprensa: o assessor de imprensa como ponte entre os interesses das organizações e a mídia.....	39
2.3.3 Os profissionais da assessoria de imprensa e sua relação com as organizações.....	42
3. COMUNICAÇÃO DE CRISE E RELACIONAMENTO COM A MÍDIA.....	46
3.1 O que é crise e como afeta as organizações.....	48
3.1.1 A importância da comunicação em tempos de crise.....	50
3.2 A gestão da comunicação de crise: identificação, abordagens e estratégias.....	53
3.2.1 Instrumentos para a gestão da comunicação de crise.....	57
3.3 Quando a crise chega à imprensa.....	62

3.3.1	O papel do assessor de imprensa na gestão da comunicação de crise.....	66
3.4	Ferramentas e estratégias da assessoria de imprensa na comunicação de crise.....	70
3.5	Como proceder – o protocolo da assessoria de imprensa na gestão da crise.....	76
4	ESTUDO DA COMUNICAÇÃO DE CRISE DOS CASOS: “PROJETO EXPEDITO” E “A FAMÍLIA DE SARA”	81
4.1	Grupo Marista, atuação e estrutura corporativa e comunicação	82
4.2	Caracterização do caso: Projeto Expedito.....	87
4.2.1	Condução da Comunicação de Crise: Projeto Expedito.....	89
4.3	Caracterização do caso: A Família de Sara.....	93
4.3.1	Condução da Comunicação de Crise: A Família de Sara.....	94
4.4	Análise de Conteúdo: metodologia aplicada nos casos Projeto Expedito e A Família de Sara.....	99
4.4.1	Análise de Conteúdo: Projeto Expedito.....	101
4.4.2	Análise de Conteúdo: A Família de Sara.....	106
5	DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÃO	113
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
	ANEXOS	
	Anexo 1: Tabelas de análise (individuais) do caso Projeto Expedito.....	123
	Anexo 2: Tabelas de análise (individuais) do caso A Família de Sara.....	127
	Anexo 3: Prints e links das notícias do caso Projeto Expedito.....	135
	Anexo 4: Prints e links das notícias do caso A Família de Sara.....	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Trends and developments in corporate communication.....	22
Figura 2. Relying on PR Counsel: Aside from internal/external communications in wich of these áreas do you involve your PR counsel?.....	24
Figura 3. Defining Corporate reputation: the analogous and differentiated schools of thought.....	26
Figura 4. Defining Corporate reputation.....	29
Figura 5. Operational model for managing corporate reputation and image.....	30
Figura 6. Crisis Type Matrix.....	53
Figura 7. Crisis Communication Strategies.....	55
Figura 8. The 10 Worst Things That Could Happen List.....	59
Figura 9. Organograma Grupo Marista.....	84
Figura 10. Organograma Diretoria de Marketing e Planejamento do Grupo Marista.....	85

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tabela Modelo para análise de conteúdo Projeto Expedito e A Família de Sara..	101
Tabela 2: Análise de Conteúdo geral do Projeto Expedito.....	105
Tabela 3: Análise de Conteúdo geral do caso A Família de Sara.....	111

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS¹

Investir no desenvolvimento de uma forte imagem corporativa e uma sólida reputação é, segundo Cornelissen (2014), trazer para a organização vantagens estratégicas, que se refletem claramente na organização, seja por sua posição no mercado, lucros, metas e quaisquer outros indicadores comuns utilizados para medir o sucesso das corporações. Assim, é nítida a importância da gestão da imagem e reputação de uma empresa, e por consequência, a importância da área da comunicação corporativa, umas das grandes responsáveis por tal função.

Vivemos cercados de organizações, somos dependentes delas por várias óticas. Segundo Morgan, “As organizações são muitas coisas ao mesmo tempo! Elas são complexas e têm muitas facetas” (p.19, 1996). Para o autor, gerir uma organização é algo complexo em qualquer cenário, entretanto, no que vivemos atualmente – em um ambiente de constantes mudanças, que exige uma rápida adaptação a múltiplas exigências - essa missão passa a ser ainda mais intrincada, nomeadamente do ponto de vista da comunicação.

Em tempos nos quais as informações são facilmente disseminadas, editadas, consultadas e distribuídas para o grande público, não somente por profissionais de comunicação, mas sim por todos que tiverem interesse (e com grande facilidade), as organizações passam a ter, de forma muito mais forte, a preocupação com sua imagem e sua reputação. A imagem de uma organização, assim como sua reputação, são ativos valiosos, que contribuem ou até mesmo prejudicam o funcionamento da mesma, além de impactar diretamente na qual seria sua principal função: o cumprimento de suas metas, que em grande parte estão ligadas aos lucros.

Dados de uma pesquisa realizada pela Universidade de Oxford, em 2002, e publicados no Jornal Estado de São Paulo pela jornalista Rogéria Taragan em 2003, revelam que a reputação de uma empresa é um ativo tão valioso que pode chegar e alcançar cerca de 40% de seu valor de mercado. Forni (2011, p.198) entende que a crise de imagem “...pode se reverter em prejuízos para os negócios da empresa, queda de seu valor no mercado ou, até mesmo, na interrupção de suas atividades.”.

¹ O presente trabalho utiliza a Língua Portuguesa na versão escrita no Brasil, país de origem da autora, com o objetivo de obter reconhecimento de universidades brasileiras. Utiliza também termos técnicos de comunicação adotados no Brasil.

Isto posto, não restam dúvidas de que a imagem e reputação de uma empresa deve ser pauta importante na rotina de uma organização e a atenção às crises, que podem abalar estes ativos, deve ser ponto fulcral para uma organização séria, que visa sucesso.

A comunicação, que é um processo inerente ao ser humano e logo às organizações, está fortemente relacionado com os conceitos de imagem e reputação. Para Riel e Fombrun (2007), a comunicação é vital para as empresas e todo processo de comunicação desenvolvido no meio corporativo, mesmo que não elaborada para algum propósito, impacta na imagem e na reputação de uma organização. Como uma das principais áreas que atuam para a criação e manutenção da imagem e reputação de uma empresa, a comunicação corporativa tem uma função holística, integrada e cada vez mais estratégica, atuando com seus diversos braços (áreas da comunicação) em busca de um alinhamento que promova o bom desenvolvimento da empresa.

Parte importante da gestão de imagem e reputação de uma organização, exercida pela comunicação corporativa, e conseqüentemente ponto de muita atenção no momento da comunicação de crise, é a imprensa e sua percepção sobre as organizações. A mídia espontânea, que ganha espaço nos veículos de comunicação sem qualquer aporte financeiro da instituição e sem ligação com a propaganda ou o marketing, é bem vista pelos stakeholders e possui ligação direta com a construção de credibilidade da organização. A cobertura dos veículos de comunicação merece atenção especial pois, segundo Cornelissen (2014), os media exercem fortes influências na reputação da empresa, pois, além de serem um importante stakeholder, atingem e influenciam diretamente outros importantes públicos. Assim, qualquer crise que alcance os olhos dos media deve ser cuidadosamente trabalhada, pois pode gerar fortes prejuízos para a imagem e reputação de uma organização e, por conseqüência, sua não sobrevivência no mercado.

Neste contexto, percebe-se a importância dos veículos de comunicação para uma organização preocupada com sua imagem e reputação, das mensagens que eles refletem acerca da empresa e de que forma isso pode impactar efetivamente. Esses fatores, passam a ser ainda mais presente nos momentos de crise, nos quais esses ativos (imagem e reputação) estão vulneráveis e expostos. Como mencionado anteriormente, a comunicação corporativa é uma forte aliada na criação e manutenção da imagem e reputação organizacional e, dentre as áreas que atuam mais ativamente nesta gestão, está a assessoria de imprensa. Segundo Faria (2009, p. 161) “Como o mais qualificado e especializado na leitura de conflitos sociais, o assessor de imprensa exerce o papel de abrir os muros das organizações para o mundo.” Ou seja, este

profissional atua como o elo de ligação entre os interesses da organização e da imprensa e, assim, percebe-se alguém capaz de levar as mensagens da organização para os media, por meio de um importante trabalho que busca criar um relacionamento de qualidade com esse stakeholder. No momento da crise, este relacionamento passa a ser ainda mais importante, pois a empresa revela necessidade de levar seu posicionamento para o público, e a atuação do assessor de imprensa reflete um ator importante neste sentido, agindo de forma direta na gestão da comunicação de crise.

Tendo esse contexto, e levando em consideração a atuação da assessoria de imprensa na gestão da comunicação de crise organizacional, enquanto objetivo geral este trabalho propõe-se verificar se o papel do assessor de imprensa na gestão da comunicação de crise empresarial influencia de fato a percepção da imprensa, a fim de gerar conteúdos positivos para a marca. Neste enquadramento, apresenta-se enquanto objetivos específicos: entender no que consiste uma crise de imagem para as organizações; entender como acontece o relacionamento do assessor de imprensa com os gestores da empresa e como se dá o fluxo de informação; identificar o papel estratégico do assessor de imprensa nas tomadas de decisão da gestão da comunicação de crise, além de identificar também em que medida as competências do assessor de imprensa, suas articulações com outros profissionais da empresa e relacionamento com os media são relevantes na gestão comunicacional estratégica em situação de crise.

Este trabalho, dividido em três grandes partes, na primeira, por meio de pesquisa bibliográfica apresentou-se uma revisão de literatura para a clarificação de conceitos-chave que são fundamentais para o entendimento do tema proposto. Um mergulho nos conceitos de comunicação corporativa, como é desenhada e entendida, sua importância e efeito nas organizações é o começo da revisão bibliográfica que logo após apresenta a relação da comunicação corporativa com a imagem e reputação de uma organização. De que forma a área contribui para a construção e manutenção destes ativos, além de entender, pela ótica da literatura, qual sua influência concreta para a empresa. Tendo isto, uma clarificação sobre os conceitos de comunicação estratégica foi exposta, junto com uma reflexão sobre suas funções e desenho dentro das instituições e como campo científico. Para finalizar esta primeira parte, uma revisão histórica da função de assessoria de imprensa se fez necessária, para que posteriormente se entenda a atividade como ferramenta para a construção e manutenção da imagem e reputação de uma corporação, além de entender os profissionais que atuam na assessoria de imprensa, suas conexões com a comunicação estratégica e sua função de ponte entre os interesses da organização e mídia.

No segundo momento, igualmente fundamentado na metodologia de pesquisa bibliográfica, foi apresentado um quadro teórico para o entendimento da gestão da comunicação de crise, o tema central deste trabalho. O que diz a literatura sobre os conceitos de crise e de que forma ela afeta as organizações, além de uma reflexão sobre a relevância de comunicar neste momento de exposição e vulnerabilidade. Nos subcapítulos seguintes, uma abordagem mais prática foi adotada, a fim de apresentar a gestão efetiva da comunicação de crise. Identificação de uma crise, abordagens e estratégias utilizadas, bem como os instrumentos utilizados nestes momentos são discutidos junto com o papel do assessor de imprensa, suas ferramentas e protocolos para o enfrentamento da crise, pelo olhar da comunicação.

Já na terceira parte, seguindo a clarificação de conceitos e o enquadramento teórico realizado, foi proposto um estudo empírico para auxiliar na conclusão dos objetivos deste trabalho. Esta pesquisa é composta por um estudo de dois casos - os quais tiveram alguma gestão da comunicação de crise realizada por uma equipe de assessores de imprensa. Os casos estudados “Projeto Expedito” e “A Família de Sara”, ganharam expressão na imprensa no ano de 2015 e ambos foram vividos pela organização Grupo Marista, braço brasileiro do internacional Instituto Marista. O Grupo Marista atua no Brasil em quatro áreas de atuação (educação, saúde, comunicação e solidariedade) e possui mais de 15 mil colaboradores.

Por meio da metodologia de Análise de Conteúdo, cada caso foi analisado separadamente, dentro de suas características e especificidades para depois se unirem em uma análise maior. A técnica adotada foi a análise de conteúdo temática, pois o objetivo foi analisar as mensagens-chaves presentes no conteúdo divulgado pelos veículos de comunicação sobre os casos. Como corpus de análise, analisou-se todas as notícias (das quais a assessoria de imprensa do Grupo Marista tinha conhecimento), publicadas pela mídia sobre os assuntos, independente de suas plataformas, datas ou outras características, como manda a regra da exaustividade (empregue neste estudo). Como apoio para a sistematização da metodologia, adotou-se alguns materiais fornecidos pela equipe de assessoria, bem como uma entrevista com a coordenadora que atuou na gestão da comunicação de crise dos casos estudados. Em ambos os casos, foram avaliadas seis mensagens-chave, separadas entre elas em atitudes valorizadas (três delas) e atitudes rejeitadas (outras três). As valorizadas correspondem as mensagens que a assessoria de imprensa do Grupo Marista tinha interesse de que fossem veiculadas pelos media, e as rejeitadas o total oposto. Como indicadores escolhidos, verificou-se a presença ou ausência de cada mensagem no conteúdo da notícia, e caso positivo para presença, a frequência com que apareciam. Isto possibilitou verificar se os esforços da assessoria de imprensa, por meio de sua

estratégia de atuação, influenciou para que as mensagens-chave valorizadas fossem levadas em consideradas pelos veículos de comunicação.

Antes de iniciar as análises foi necessário conhecer alguns pontos sobre a empresa estudada, para isso apresentou-se um breve histórico da empresa estudada, para ter um contexto e dimensão das crises e das imagem e reputação corporativa que antecederam os fatos, além do desenho empresarial e hierárquico do departamento de comunicação, e por consequência, da assessoria de imprensa, como são geridos e por quais profissionais. Logo após, cada caso foi caracterizado com uma contextualização do cenário, fatos e informações relevantes para o entendimento de cada um, além de um momento exclusivo dedicado à explicação da condução da gestão da comunicação de crise pela assessoria de imprensa.

2. A COMUNICAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO DE FUNÇÕES, AÇÕES E CONCEITOS

Este capítulo inicial pretende, por meio de uma revisão de literatura, apoiada pela metodologia de revisão bibliográfica clarificar conceitos chave que serão abordados no desenvolvimento deste trabalho. Utilizando autores clássicos, mas também uma bibliografia atualizada, dado ao dinamismo dos conceitos.

Dividido em três momentos, o primeiro busca entender a Comunicação Corporativa, seu desenvolvimento desde sua origem até seu escopo atual, como se dá dentro da organização, os profissionais e como interage com seus públicos, além de abordar os conceitos de Imagem e Reputação corporativa, suas definições na literatura, suas escolas e como se relacionam. Após apresentados estes conceitos, busca-se apresentar como a Comunicação Corporativa contribui para a formação da reputação de uma organização. No segundo momento, uma clarificação conceitual da atividade de Comunicação Estratégica é apresentada. Nesta oportunidade são definidos os conceitos, atividades, funções, relevância e sua inserção dentro de uma organização. Para finalizar, a atividade de Assessoria de Imprensa é discutida. Primeiramente por meio de um panorama histórico que ajuda a compreender o início e desenvolvimento da atividade, seguido de uma reflexão sobre a importância da função de assessoria de imprensa como ferramenta para a construção da imagem corporativa; uma revisão sobre o relacionamento com a imprensa, tendo em vista a função de mediador que o assessor de imprensa faz entre os interesses da organização e a mídia e, por fim, uma reflexão sobre os profissionais da assessoria de imprensa contemporânea.

2.1 Panorama da Comunicação Corporativa: estrutura e relevância para as organizações

As organizações, sejam elas de que tamanho forem, são parte da vida humana atual. Vive-se cercados por elas e pode-se falar que somos dependentes e participantes, desde o início de nossas vidas. Assim como as organizações, a comunicação também apresenta este papel indispensável para os homens. Foi por meio dela que deu-se muitas das conquistas e evoluções da nossa espécie, ela nos difere, nos integra, serve como ponto de partida para as relações e é, muitas vezes, elemento estratégico. Segundo Garret Morgan, “As organizações são muitas coisas ao mesmo tempo! Elas são complexas e têm muitas facetas” (1996, p. 19). Para o autor,

gerir uma organização é algo complexo em qualquer cenário, entretanto, no que vivemos atualmente – em um ambiente de constantes mudanças, que exige uma rápida adaptação a múltiplas exigências - essa missão passa a ser ainda mais intrincada, nomeadamente do ponto de vista da comunicação. Para Margarida Kunsch, as radicais mudanças que a sociedade enfrentou, e ainda enfrenta a cada dia, são fruto dos processos de globalização e, entre outros, da revolução da tecnologia de informação, e todos esses fatores inserem-se na rotina das organizações, demandando uma postura de adaptação da mesma. “Todas essas novas configurações do ambiente social global vão exigir das organizações novas posturas, necessitando elas de um planejamento mais apurado da sua comunicação para se relacionar com os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.” (2006, p. 127).

Para Riel e Fombrun (2007), em todas as organizações - pequenas ou grandes - a comunicação flui em muitos sentidos, seja interna ou externamente; horizontal ou vertical; formal ou informal, porém, deve-se atentar que nem toda comunicação existente no espaço corporativo está relacionada ou foi pensada para contribuir para o desenvolvimento da empresa. Entretanto, toda ela está, de alguma forma, afetando a imagem, reputação e marca da corporação. As organizações são como redes com pessoas que se comunicam entre si e a comunicação – enquanto atividade - é como o coração que mantém vivo o desenvolvimento organizacional.

Communication is the lifeblood of all organization: it is the medium through which companies large and small access the vital resources they need in order to operate. It is through communication that organization acquire the primary resources they need (such as capital, labor, and raw materials) and build up valuable stocks of secondary resources (such as “legitimacy” and “reputation”) that enable them to operate. (Riel e Fombrun, 2007, p.1)

Para entender a comunicação corporativa, como se percebe atualmente, é essencial voltar os olhos para o passado, precisamente para a década de 1970. Segundo Cornelissen (2014), até tal data, as empresas chamavam de “relações públicas” as ações de comunicação que tinham com seus stakeholders. Entretanto, entendia-se essa comunicação somente como o relacionamento entre a empresa e os media, como forma de enviar informações da empresa para os veículos de comunicação – as quais eram de interesse da organização serem divulgadas - e também de atender aos pedidos da mesma. Foi após a década de 70, quando outros stakeholders – aqui destacam-se não somente os externos, mas também os internos da organização - começaram a solicitar informações, que iniciaram as primeiras visões de que a chamada relações públicas deveriam ser mais do que meramente o contato com a imprensa. Design

corporativo, propaganda, gerenciamento de crises, relacionamento com investidores e comunicação interna são algumas atividades que começam a ganhar espaço nas organizações, segundo Argenti (citado por Cornelissen, 2014, p.3) e formaram então o novo escopo da atividade.

Já na década de 1980 uma tendência em reestruturar a comunicação, para que seja mais eficiente, toma conta das instituições. As disciplinas de comunicação exercidas nas organizações tais como: relacionamento com os media, propaganda, publicidade entre outras, são apresentadas não mais separadamente e sim integrada. Percebeu-se que a atuação da comunicação de forma integrada era fundamental para prover um direcionamento estratégico. Mesmo que a organização se relacione com diversos públicos, o que é natural, e que as comunicações tenham formatos, propostas e funções diferentes, os esforços de comunicação devem ser únicos para alcançar os interesses estratégicos da organização e, para isso, a comunicação deve entender a organização como um todo. Neste momento começam a surgir práticas que visam coordenar as tantas atividades de comunicação, afim de as estruturar para que tivessem o mesmo direcionamento. Exemplos dessas práticas são reuniões de conselho, diretrizes de comunicação e guias de comunicação da marca. (Cornelissen, 2014).

A partir deste novo desenho a comunicação ganha novas funções e para Cornelissen: “An important characteristic of the new function is that it focuses on the organization as a whole and the important task of how an organization presents itself to all its key stakeholders, both internal and external.” (2014, p.4). Assim, deve-se entender a comunicação como algo maior, que percebe e atua em todas as áreas e interessados da empresa, sejam eles internos ou externos. Kunsch corrobora a função abrangente da comunicação corporativa e ainda reflete:

A Comunicação Organizacional precisa ser entendida de forma ampla e abrangente. Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo o seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a Comunicação Organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse contexto faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. (Kunsch 2011, p. 54)

Voltando a Riel e Fombrun (2007), os autores definem a comunicação corporativa como um instrumento, que deve ser manejado para que de forma eficaz e eficiente consiga harmonizar

as comunicações, tanto internas, quanto externas. Além de entender que a comunicação corporativa também representa e deve propor uma base favorável para o relacionamento com todos os grupos dos quais a empresa depende. Cornelissen, tendo em pauta todo o cenário histórico no qual a comunicação corporativa iniciou o seu desenvolvimento, além de inspirações e estudos de autores e pesquisadores do tema, chega na que seria, para ele, a definição resumida da atividade: “Corporate communication is a management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favorable reputations with stakeholders groups upon which the organization is dependent.” (2014, p.5)

A comunicação corporativa, segundo Riel e Fombrun (2007), adota o ponto de vista da corporação, ou seja, preocupa-se em entender a organização em uma visão holística. Aqui é possível compreender que seu objetivo é priorizar as necessidades e/ou problemas da organização como um todo. Sua meta é cumprir os objetivos gerais da organização. De forma ainda mais aprofundada, a comunicação corporativa pode ser vista como um guarda-chuva, um conceito amplo que abriga três tipos de comunicação: comunicação gerencial, marketing e comunicação organizacional.

A primeira, comunicação gerencial, pode ser considerada a mais estratégica das três. Entre as muitas tarefas que são de desempenho de gestores, como planejar, coordenar, controlar, está a frequente missão de persuadir seus subordinados e os fazer crer que as metas da organização devem ser alcançadas por meio de seus desempenhos. Para isso a comunicação se mostra uma ferramenta indispensável. Pincus (citado por Riel e Fombrun, 2007, p. 15) destaca que muito mais do que estar presente nos altos níveis de gestão, todos os outros escalões devem confiar na comunicação para 4 tarefas: a) desenvolver uma visão compartilhada da organização; b) criar e cultivar a confiança nos líderes da empresa; c) criar e gerir os processos de mudança na organização; d) fortalecer o sentimento de identificação dos colaboradores para com a empresa. Para o autor, mesmo que os líderes sejam habilidosos, a comunicação é um fator muito importante para se deixar por conta dos executivos. Neste sentido é que entram as habilidades dos especialistas em comunicação, que têm em seu trabalho melhorar a eficácia das comunicações e “...increase the involvement of internal stakeholders and improve the opinions external audiences have of the organization.” (Riel e Fombrun, 2007, p.16).

O Marketing, considerada outra função que engloba o conceito de comunicação corporativa, consiste, de forma resumida e superficial, em “forms of communication that support sales of products, services and brand.” (Riel e Fombrun 2007, p.17). Dentre os

orçamentos destinados para a comunicação corporativa, na maioria das empresas quem fica com as maiores fatias é sempre o marketing. Geralmente destinado a publicidade e a propaganda, os valores gastos chegam a números exorbitantes em todo o mundo. Segundo Riel e Fombrun, o alto valor investido faz com que as áreas tenham em suas mãos uma vasta quantidade de informações – sejam elas quanti ou qualitativas, que as permitem trabalhar de forma mais assertiva.

Já a última das três, que Riel e Fombrun chamam de comunicação organizacional, abriga um vasto e variado grupo de atividades de comunicação (ex: relações públicas, relacionamento com investidores, comunicação interna). De acordo com Riel e Fombrun, cada atividade possui seu escopo e suas habilidades, mas estão contidas no mesmo grupo – a comunicação organizacional – pois possuem quatro características bem específicas em comum: a) todas as atividades comunicam para públicos da organização; b) possuem sempre uma intenção a longo-prazo e sua função não é puramente gerar vendas ou lucros imediatos; c) utilizam vários estilos de comunicação (em comparação ao marketing), mas sempre na linha mais formal e sem exageros; d) na comunicação organizacional as comunicações são, geralmente, iniciadas por estímulos de públicos externos. Assim, unindo as três funções deste enquadramento, chega-se ao entendimento da comunicação corporativa: “...mean a coherent approach to the development of communications in organizations, one that communications specialists can adopt to streamline their own communications activities by work from a centrally coordinated strategic framework” (Riel e Fombrun, 2007, p.22).

Nota-se que a atividade de comunicação corporativa é complexa por natureza, por todos os pontos citados até aqui. Porém vale ressaltar que é dela a função de alinhar os interesses de comunicação da organização com seus públicos, que podem ser – e em sua maioria são – também complexos e diferentes entre si, mas todos carregam sua importância para a organização. Cornelissen (2014) pontua que o sucesso de uma empresa depende de como ela é vista por seus públicos, e atribui à comunicação corporativa uma importante parte da construção e manutenção deste fator. O autor resalta que uma boa imagem para os públicos é primordial para o sucesso da empresa e que ela é capaz de diferenciar a organização do concorrente. Tendo em vista a importância da imagem e reputação para com seus públicos é na década de 90 que começam a aparecer de forma mais incisiva os conceitos de marca, reputação e identidade. A comunicação corporativa passa a ser usada de forma ainda mais estratégica e com a intenção de posicionar as empresas, de forma favorável, na mente de seus públicos. Muito embora as estratégias desenvolvidas, do ponto de vista da comunicação, sejam

exclusivamente pensadas somente para satisfazer seus stakeholders, como defendem Argenti e Barnes (2009), cada vez mais o controle da reputação corporativa está passando das mãos dos grandes gestores da empresa para seus públicos. Isto leva a uma estrutura que pensa sua estratégia com um intenso foco na comunicação corporativa voltada aos stakeholders.

É possível perceber a evolução da comunicação corporativa nessas poucas décadas. De puramente tática e para suporte de outras áreas – como era até 1970 - a comunicação passou a ser uma ferramenta estratégica e caminha cada vez mais por esse viés. De ações e disciplinas fragmentadas, para a criação e manutenção do posicionamento e, no terceiro momento – o atual, apoiada no engajamento dos stakeholders – enfatizando a autenticidade, transparência, interatividade e *advocacy* é que a comunicação fez seu caminho, como pode-se observar na figura:

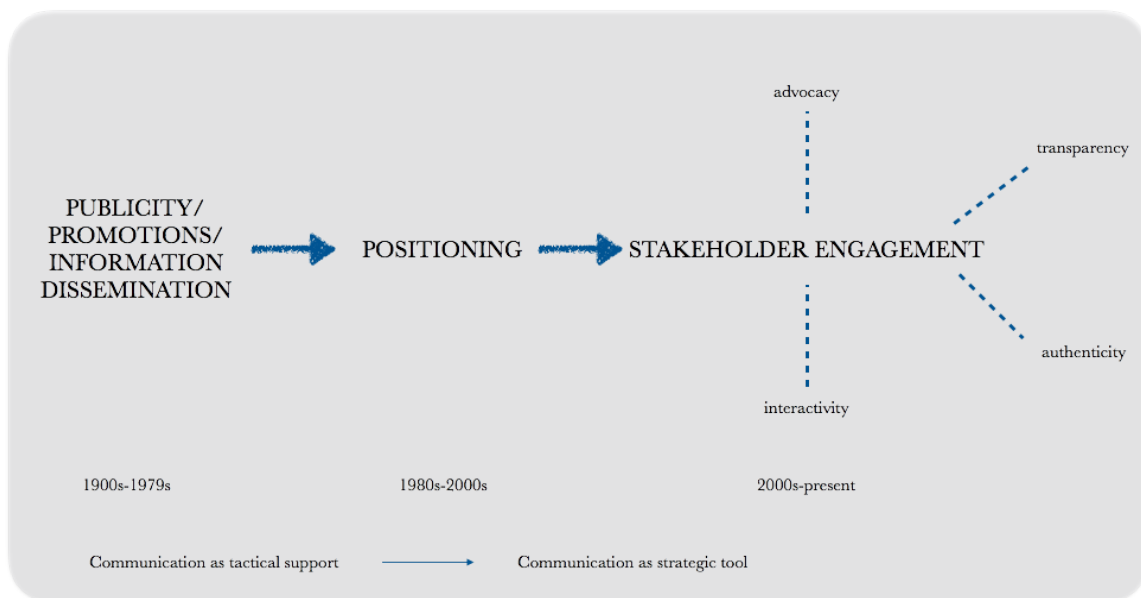


Figura 1. Trends and developments in corporate communication

Fonte: Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage.

Em uma entrevista, concedida ao *The Economist* (citado por Cornelissen, 2014), Richard Edelman, CEO da Edelman – uma das maiores e renomadas agências de Relações Públicas do mundo – destaca a importância da comunicação corporativa, bem como sua evolução no cenário das organizações: “we used to be tail on the dog, but now communication is the organizing principle behind many business decisions” (2014, p.5). Fica claro o papel

estratégico que a comunicação corporativa tomou para si, desde a década de 1970. A função, que antes era meramente tática, passou a ter em seu escopo mais do que a preocupação e sim ter a estratégia como objetivo a ser alcançado.

Uma vez que a comunicação corporativa passa a adotar uma função mais estratégica, os gestores também assumem essa postura e passam a ser realocados no topo das organizações. Passam a integrar o alto escalão das empresas e assim ganham o poder de interferir nas tomadas de decisões e nos planejamentos estratégicos. Para Argenti, este movimento está cada vez mais ativo nas grandes organizações e mesmo que ainda não tenha tomado a proporção que deveria, a comunicação vem ganhando espaço: “The communication function has received more kudos - and, in turn, more responsibility - as the changing business environment become apparent to corporates leaders” e assim, “...as more management teams recognized the need for developing relationships via communications, PR began its transition from a backroom mechanism to a central function within corporations.” (Argenti, 2009, p.27-28)

Um estudo (citado por Argenti, 2009, p.29), desenvolvido em 2007 pela PRWeek/Burson-Marsteller, questionou *chief executive officers* (CEOs) de 144 grandes empresas: “Relying on PR Counsel: Aside from internal/external communications in which of these áreas do you involve your PR counsel?”. Nas respostas, foram apontadas pelos CEOs áreas que, na primeira vista, podem ser completamente distintas com as funções da comunicação corporativa.

Relying on PR Counsel: Aside from internal/external communications in which of these areas do you involve your PR counsel?

Function	Total (Percent of CEOs)
Managing corporate reputation	70,8%
Recruit top talent	64,6%
Launching new products	62,5%
Developing company strategy	59,7%
Engagement with community leaders	59,0%
CSR (Corporate Social Responsibility)	57,6%
Boosting investor/analyst perception; perception of your company's well-being	57,6%
Retaining top talent	55,6%
Green/sustainability/environmental issues	55,6%
Weathering a crisis (product recall, etc.)	53,5%
Shaping your corporate brand	50,7%

Source: Burson-Marsteller/PR Week 2007 CEO Survey, November 12, 2007.

Figura 2. Relying on PR Counsel: Aside from internal/external communications in which of these áreas do you involve your PR counsel?

Fonte: Argenti, P. A., & Barnes, C. M. (2009). *Digital strategies for powerful corporate communications*. New York, NY: McGraw-Hill.

Pelos dados apresentados na figura 2, pode-se perceber um elevado percentual de CEOs que admitiram confiar em suas equipes de Relações Públicas (área da comunicação corporativa). Outro dado relevante desta pesquisa é que 77,1% dos entrevistados responderam que consideram de extrema importância a contribuição da área para a estratégia global da empresa. Vale ressaltar que mais de 70% dos respondentes são gestores de organizações de grande porte, com faturamento superior a 10 milhões por ano. Segundo o estudo, CEOs estão constantemente administrando grandes pressões, entre elas estão as mudanças na economia, desafios em construir e manter suas equipes, além de ter que lidar com públicos cada vez mais informados. Por isso, passa a ser mais importante do que nunca ter uma mensagem clara para todos os stakeholders. (PRWeek, 2007).

Cornelissen sintetiza a perspectiva da comunicação corporativa entendendo todos os fatores que compõem um novo desenho da função e apresenta em sua reflexão dois termos de extrema importância: reputação e identidade.

Key to having a corporate communication strategy is the notion of corporate identity: the basic profile that an organization wants to project to all its important stakeholder groups and how it aims to be known by these various groups in terms of its corporate image and reputation. (Cornelissen, 2014, p. 8)

2.1.1 Comunicação Corporativa: os conceitos de Imagem e Reputação

Nos últimos anos, muito se fala sobre a construção e manutenção da imagem e reputação de uma organização. Holofotes estão apontados para essas duas palavras e é crescente o número de profissionais dedicados a gestão de ambas. Mas de que forma a imagem e a reputação contribuem ou prejudicam uma organização? Ou ainda, mais profundamente, como é possível construir e manter boas reputações e imagens no complexo cenário atual? Qual o profissional mais adequado para essa função? Todas essas perguntas são válidas, importantes e difíceis de se responder. Para chegar a estas respostas é necessária uma clarificação dos conceitos, um passeio pela literatura de diversas áreas - dado ao caráter multidisciplinar dos mesmos.

Muito embora os conceitos de imagem e reputação passem pela perspectiva das percepções, e estas são intrínsecas ao ser humano, os estudos acerca destes conceitos são relativamente recentes. Segundo Gotsi e Wilson (2001), muitos são os estudos desenvolvidos nessa área, porém, não existe uma definição que não seja questionada por algum pesquisador para os termos reputação e imagem corporativa. Com o objetivo de entender as origens e chegar em uma possível definição, os autores comparam as visões dos principais pesquisadores do tema e apresentam em uma revisão de literatura duas grandes escolas de pensamento: a Análoga e a Diferenciada (figura 3)

A chamada Escola Análoga é defendida por autores que consideram os termos reputação e imagens como sinônimos, não validam nenhuma diferença entre eles, nenhuma relação e ainda, a maioria dos autores que compõe esta escola não utiliza o termo “reputação” em seus estudos, fazendo referência somente ao termo “imagem”. Um dos primeiros estudos nesse sentido e publicado por uma das principais autoras deste campo, Kennedy (1977), defende ainda que existem muitos termos que podem significar a mesma coisa, e se forem apresentados de

forma clara e compreendidos pelos públicos, a terminologia não deve causar nenhum transtorno.

Defining corporate reputation: the analogous and differentiated schools of thought

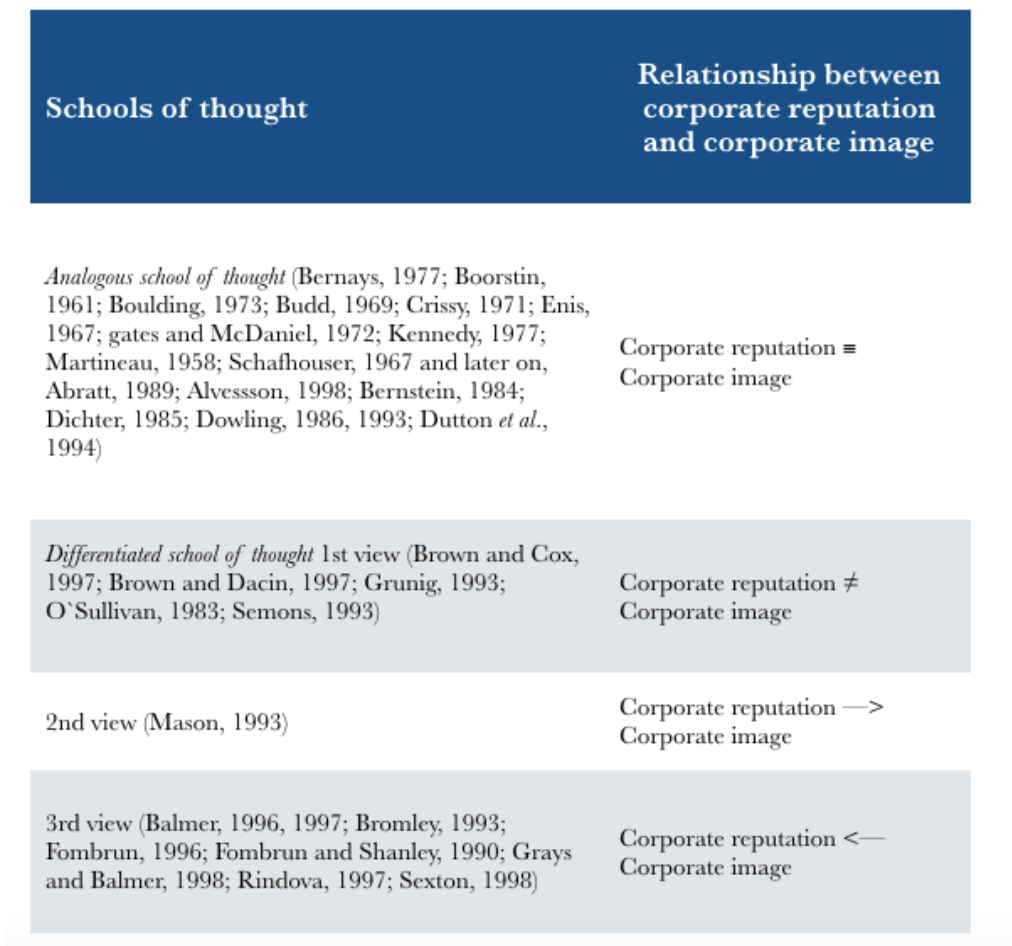


Figura 3. Defining Corporate reputation: the analogous and differentiated schools of thought

Fonte: Wilson, M. G. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.

A Escola Diferenciada, que se opõe a Escola Análoga, entende que os conceitos de imagem e reputação são diferentes e carregam relevâncias também distintas para as organizações. Entendendo os conceitos como diferentes, esta Escola apresenta – pelo olhar de vários pesquisadores do tema – três visões. A primeira compreende que imagem e reputação, além de não terem o mesmo significado, são conceitos separados, ou seja, sem nenhuma ligação. Para Gotsi e Wilson existe uma tendência que faz com que as empresas coloquem seus

focos na reputação corporativa e não na imagem, e isso justifica-se pelas associações negativas que o termo “imagem” foi adquirindo. Alguns autores alertam para algumas características que o termo carrega em si, como a ideia de ser manipulado. Contrária a esta visão, as outras duas entendem os conceitos como inter-relacionados. Entretanto, enquanto a segunda visão julga que a reputação é somente uma dimensão que compõe a imagem corporativa de uma empresa, a terceira aponta justamente o contrário e define a imagem como um fator que ajuda a construir e compor a reputação de uma organização. Riel e Fombrun ressaltam a importância dos conceitos de imagem e reputação para uma organização e corroboram com a diferenciação dos temas: “Differences between them are relevant, not for reasons of academic purity, but because they represent different points of view and their pragmatic implications vary.” (2014, p.38)

Para Gotsi e Wilson, depois de uma análise profunda das escolas, visões e argumentos dos pesquisadores de cada uma, existe um maior suporte e aprovação para a Escola Diferenciada, que entende os conceitos como diferentes e inter-relacionados: “There would seem to be a stronger argument that there is a dynamic relationship between corporate reputation and corporate image.”(2001, p.28). Os autores ainda trazem uma outra reflexão que apresentam como um argumento ainda mais sólido para a união das duas visões presentes na Escola Diferenciada. Para eles o relacionamento dos conceitos de imagem e reputação corporativa devem ser entendidos como bilateral e explicam:

In this relationship, corporate images that stakeholders form can be influenced by their overall evaluation of the company, i.e. its corporate reputation (second view within the differentiated school of thought) and at the same time a firm's corporate reputation is largely influenced by the corporate images that stakeholders form every day for the organization (third view within the differentiated school of thought). (Gotsi e Wilson, 2001, p. 28)

Adotando a visão de que imagem e reputação estão inter-relacionados, Gotsi e Wilson chegam em uma lista de características que compõe a definição de reputação corporativa, dentre elas está o dinamismo do conceito, e a relação bilateral que possui com a imagem da corporação. Chega-se então a:

A corporate reputation is a stakeholder's overall evaluation of a company over time. This evaluation is based on the stakeholder's direct experiences with the company, any other form of communication and symbolism that provides information about the firm's actions and/or a comparison with the actions of other leading rivals. (Gotsi e Wilson, 2001, p. 29)

Para o desenvolvimento deste trabalho foi adotado o conceito da Escola Diferenciada, que entende os termos imagem e reputação como distintos e inter-relacionados. De forma mais específica, adota-se a terceira visão, a que acredita que a imagem atue como um elemento na construção da reputação. Neste enquadramento, o conceito de reputação corporativa passa a ter mais peso para este trabalho, e é discutido no próximo subcapítulo.

2.1.2 Influência da Comunicação na construção da Reputação Corporativa

É por meio da comunicação corporativa que a organização impacta seus públicos e stakeholders, de forma com que eles tenham então conteúdos para traduzir as mensagens até formarem as imagens e percepções da empresa. Viu-se também que este conjunto de imagens percebidas torna-se, a longo prazo, a reputação de uma instituição.

Foi somente na década de 80 que a reputação corporativa passou a ser uma preocupação frequente na rotina das organizações, e também, por esta mesma época, a comunicação corporativa passava pelo seu processo de construção para chegar no escopo que é entendido atualmente, mais estratégica e integrada. (Gotsi e Wilson, 2001)

Entendendo que a reputação é como os públicos e stakeholders percebem a empresa e que isso é feito, também, pela comunicação, entende-se então a comunicação corporativa como peça fundamental e estratégica na construção e manutenção da reputação de uma organização. A comunicação corporativa, se pensada de forma estratégica, pode ser uma aliada para o sucesso das organizações, entretanto, se mal desenhada e executada, pode ser prejudicial, impactando diretamente o planejamento da organização. (Cornelissen, 2014).

Entende-se que a reputação corporativa é construída em uma base que está fundamentalmente ligada aos stakeholders da empresa e suas visões. Várias dimensões compõem este processo, como é apresentado no esquema “Defining corporate reputation” (Fig 4) e, entre elas, estão os processos de comunicação que, por sua vez, criam imagens para a organização. Não apenas como uma dimensão que compõe a reputação, a comunicação corporativa está apresentada como um elemento que se relaciona de forma bilateral com todos os outros elementos, podendo-se assim destacar seu caráter relevante.

Defining corporate reputation

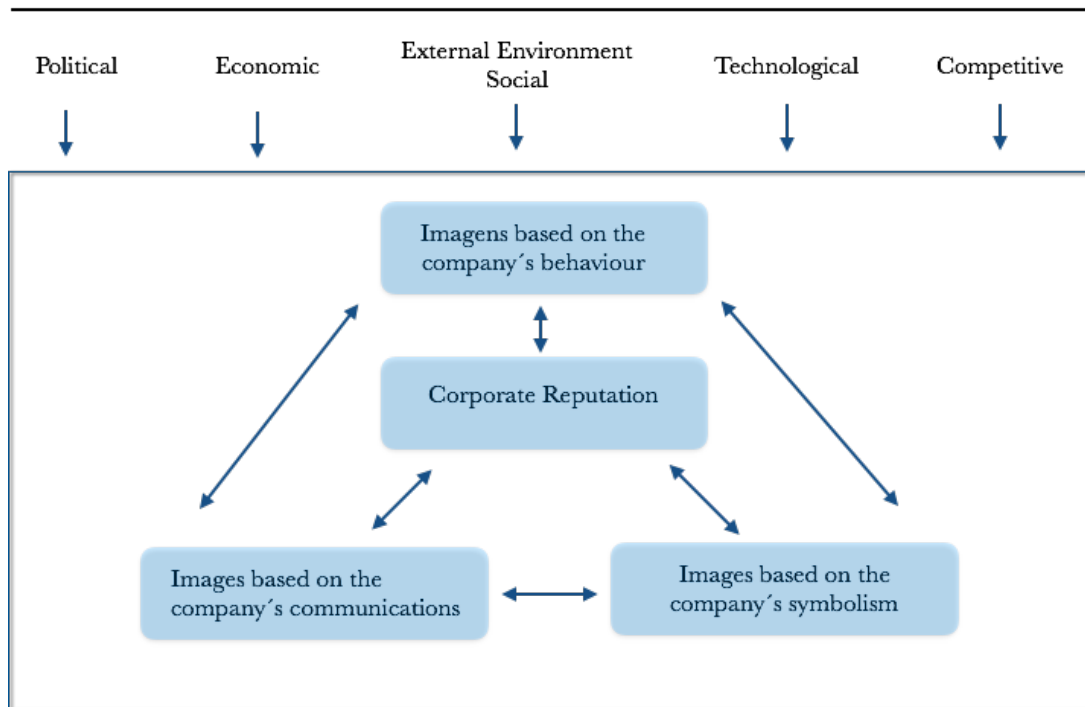


Figura 4. Defining Corporate reputation

Fonte: Wilson, M. G. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.

Para Fombrun (citado por Riel e Fombrun, 2007), a reputação é o resultado do relacionamento de imagens que a organização desenvolve em quatro específicos domínios – “the product domain, the social domain, the financial domain and the employment domain.” (p.41). O autor também descreve a reputação como uma construção “multi-stakeholder”, que é resultado da comunicação estratégica criada pela organização. Também corroborando com esta visão, Alvesson (citado por Riel e Fombrun, 2007) entende que a reputação é a percepção que um grupo de interesse tem sobre o todo de uma organização e que esta visão holística se dá parte ao processamento de informações que o grupo tem acerca da empresa e também pela comunicação que a organização desenvolve.

Estudos realizados por Fombrun e Riel (citado por Cornelissen, 2014) cruzaram as avaliações dos stakeholders de organizações de vários países. Constatou-se então que as empresas com as reputações mais fortes eram as que apresentavam altos níveis de visibilidade, autenticidade, transparência, distintividade e consistência em suas ações de comunicação corporativa. Ou seja, a forte reputação de uma organização está diretamente ligada ao grau em

que os assuntos corporativos estão visíveis em todas as comunicações, sejam elas internas ou externas (visibilidade); em quanto a identidade da organização ou seu posicionamento a distingue das demais (distintividade); na intensidade em que a organização comunica os valores que estão enraizados em sua cultura (autenticidade); na medida em que a empresa é aberta e transparente sobre suas ações e comportamentos (transparência) e, por fim, na importância que a organização dá em realizar uma comunicação com mensagens consistentes, em seus canais internos e externos (consistência). Estas cinco dimensões da comunicação são peças chave para uma comunicação que visa construir uma reputação forte e favorável para a organização.

Criando uma relação entre a comunicação e a reputação, Dolphin (2004) deixa claro que as organizações enxergam a reputação como um fator relevante para se diferenciar no mercado e apresenta a comunicação como ferramenta que protege essa reputação. O autor também destaca que os gestores de comunicação apresentam um papel de “guardiões da reputação” e devem considerar esta função como central em seu escopo. Ainda sobre o processo de comunicação, Dolphin esclarece que as comunicações que tornem a empresa mais transparente para seus stakeholders contribuem para a construção e manutenção de uma boa reputação.

Gray e Balmer (1998) ressaltam que a comunicação corporativa é um elo, uma ponte que conecta a identidade corporativa com a imagem e reputação de uma empresa, como pode-se notar no modelo proposto pelos autores (figura 5) que traça as relações entre esses conceitos. O modelo sugere que a identidade, por meio da comunicação corporativa, contribui com a imagem e reputação da empresa para poder formar uma vantagem competitiva.

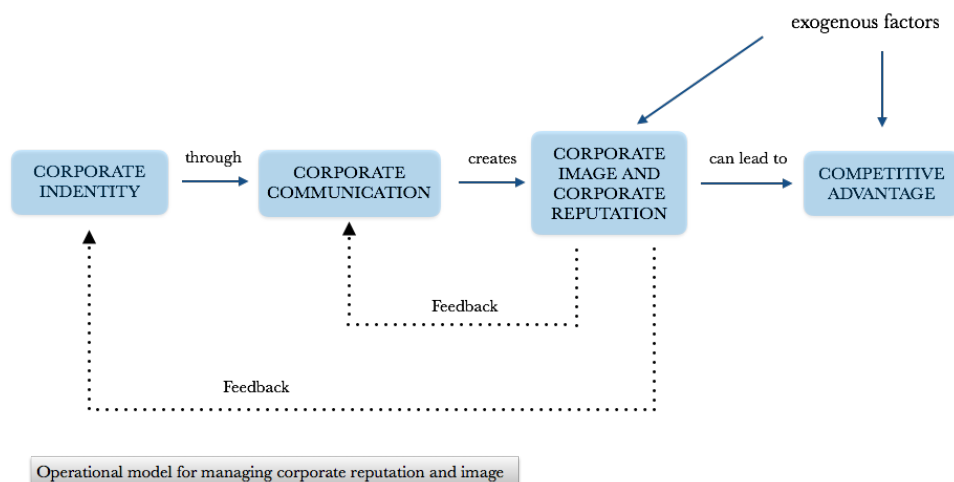


Figura 5. Operational model for managing corporate reputation and image.

Fonte: Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.

Grey e Balmer ainda esclarecem que a reputação é um trabalho de longo tempo e pede muitos anos de estratégias e planejamentos e insere a comunicação como ferramenta para isso: “Corporate reputations, typically, evolve over time as a result of consistent performance, reinforced by effective communication, whereas corporate images can be fashioned more quickly through well-conceived communication programmes.” (1998, p.697).

2.2 A Comunicação Estratégica no contexto organizacional

O termo Comunicação, originário do latim, de forma bem simplificada quer dizer: tornar comum, partilhar. Aponta para a troca de informações, para o processo entre emissão e recepção de uma mensagem e, sem dúvidas é uma prática vital para a vida em sociedade. Já a palavra estratégia, com origens gregas, nasceu ligada as práticas militares e – novamente, de forma bastante superficial – quer dizer algo como plano ou método para se alcançar um objetivo específico.

Assim, pode-se desenhar o conceito de comunicação estratégica como o uso de um plano, algo pensado e trabalhado para tornar algo desejado comum e atingir objetivos? Tais conceitos não são, assim, simples de significar. Harry R. Yager (2006), em sua publicação de nome “The Little Book on Big Strategy”, ajuda-nos a entender o papel da estratégia:

Strategy is fundamentally a choice; it reflects a preference for a future state or condition in the strategic environment. It assumes that, while the future cannot be predicted, the strategic environment can be studied and assessed. Trends, issues, opportunities, and threats can be identified with analysis, and influenced and shaped through what the state chooses to do or not do. Thus strategy seeks to influence and shape the future environment as opposed simply to reacting to it. (2006, p. 65)

Quando Yager nos diz que, por meio da estratégia podemos analisar, moldar e influenciar o ambiente, entende-se que são ações pensadas e calculadas para se atingir uma meta. Tomando isso como base e levando a reflexão para a esfera da comunicação, pode-se entender que a comunicação estratégica também segue esses moldes de atuação. Mas para sua execução é necessária a atenção em alguns pontos, como mostra Cornish, Lindley-French e Yorke: “Effective strategic communications must be established upon a strong understanding of any given information environment.” (2011, p.15).

Mas então, qual o papel e importância da comunicação estratégica? O que difere a comunicação estratégica dos processos de comunicação operacionais, comuns, da rotina? E outro fator importantíssimo, quando ela deve ser inserida no cenário?

Para Bueno, primeiramente é necessário entender que nenhuma comunicação, seja ela estratégica ou não, atua sozinha. Ou seja, todas as ações de comunicação empresarial devem, vitalmente, estar ligadas aos processos de gestão, cultura e realidade concreta de uma organização, especialmente quando se trata de ações de comunicação estratégica. O autor ressalta que para que a comunicação seja entendida como estratégica por uma organização, ela

necessita mais do que o trabalho eficiente e inteligente do profissional de comunicação, necessita também de estrutura, precisa estar imersa em um ambiente de gestão propício: “Para que a comunicação empresarial seja assumida como estratégica, haverá, pois, necessidade, de que essa condição lhe seja favorecida pela gestão, pela cultura e mesmo pela alocação adequada de recursos (humanos, tecnológicos e financeiros), sem os quais ela não se realiza”(Bueno, 2005, p.12).

Para Hallahan, a comunicação estratégica pode ser definida como “the purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission.” (2007, p.3). O autor entende que este conceito é composto por seis disciplinas que atuam na criação, desenvolvimento, execução e avaliação da comunicação nas instituições. São elas: relações públicas, marketing, gestão, comunicação técnica, comunicação política e campanhas de informação/marketing social. Hallahan argumenta que a comunicação estratégica olha para a comunicação corporativa com uma visão abrangente, integrada e multidisciplinar, apoiando-se nas disciplinas “tradicionais” da comunicação. As tais disciplinas tradicionais foram desenvolvidas em suas origens como especialidades – de forma fragmentada -, pelo cenário do mundo modernista (século XX), entretanto, com o ritmo que se adotou na sociedade e organizações contemporâneas, essas disciplinas adaptaram-se ao mundo pós-moderno (século XXI), utilizando uma visão holística para atingir os stakeholders e entender os meios (cada vez mais específicos).

Segundo Hallahan (2007), um número crescente de organizações já percebe que as várias disciplinas de comunicação que atuam na corporação possuem objetivos muito parecidos e estratégias muito similares para alcançá-los, muito embora seus desenhos táticos sejam diferentes. As organizações estão, cada vez mais, buscando a integração, por meio de sintonia, sinergia e eficiência, e além disto, as organizações estão buscando reduzir funções duplas, ou seja, acabar com a redundância. Porém, vale ressaltar que a comunicação estratégica, por mais que busque trabalhar em integração, não tem o mesmo conceito que comunicação integrada, como explica:

Strategic communication differs from integrated communication because its focus is how an organization communicates across organizational endeavors. The emphasis is on the strategic application of communication and how an organization functions as a social actor to advance its mission. (Hallahan, 2007, p. 7)

O termo Comunicação Estratégica funciona como uma estrutura que unifica e analisa as comunicações de uma organização, por quatro fatores: a) as disciplinas de comunicação estão cada vez mais sendo redefinidas e a ideia de diferenciar as atividades estão desaparecendo

rapidamente; b) a comunicação está sendo fortemente impactada e impulsionada pelas mudanças tecnológicas e pode-se falar que a tecnologia está convergindo nos meios de comunicação; c) são muitos os métodos que a comunicação utiliza para atingir os stakeholders, entretanto, cada vez mais são questionáveis se os efeitos da comunicação na audiência podem ser mensurados; d) é a comunicação estratégica que se vale da influência intencional por meio da comunicação para atingir os objetivos da organização. (Hallahan, 2007)

Para Cornish, Lindley-French e Yorke (2011), as comunicações estratégicas – mesmo as mais básicas – devem ser consideradas como vias de mão dupla, ou seja, devem considerar o feedback de todos os públicos. Desta forma, consegue-se avaliar e ajustar as estratégicas, periodicamente, para uma comunicação de sucesso. Os autores reforçam que a comunicação estratégica não deve ser vista como uma dimensão opcional da grande estratégia da empresa. Deve ser reconhecida por sua relevância para servir aos objetivos e cumprir as metas. Se inserida no momento certo, ou seja, desde a base, a comunicação estratégica reduz a necessidade de ações mais assertivas no futuro. No entanto, não é comum ver a comunicação estratégica e seus gestores sendo inseridos nos cenários desde a base. Para os autores, eles são inseridos tardiamente e com níveis baixo de influência nas tomadas de decisão, o que acaba não permitindo que a comunicação contribua de forma a apoiar a estratégia.

Em suma, a Comunicação Estratégica como ciência ainda é imatura e os desafios para se construir conhecimento sobre este novo “fenômeno social”, como chama Hallahan, são muitos. Mas já se sabe que é um conceito rico e multidimensional e que é evidente que deve ser inserido como elemento que constitui a gestão de uma organização. (Hallahan, 2007).

Sendo a Assessoria de Imprensa umas das atividades que carrega em si este caráter estratégico da comunicação, e que compõe o escopo multidisciplinar da Comunicação Estratégica, este trabalho aborda essa “área” da comunicação, de forma mais específica, nos próximos subcapítulos.

2.3 Assessoria de Imprensa – Panorama Histórico, desenho e consolidação da atividade

A Assessoria de Imprensa é uma atividade consolidada e de grande representação no mercado atual da comunicação. Prontamente disponíveis e atentos, os assessores vêm conquistando espaço, respeito e credibilidade para atuar seguindo os valores éticos da profissão, independentemente do cenário político, econômico ou cultural que esteja passando.

Conceitualmente, o Manual de Assessoria de Comunicação- Imprensa 2007 (4ª edição), desenvolvido pela Federação Nacional dos Jornalistas - Brasil (FENAJ), define a atividade como um serviço prestado a instituições públicas e privadas, que tem a competência de manter um envio frequente de informações de caráter jornalístico (referente a estas organizações), para os veículos de comunicação que lhes forem interessantes. Além de criar e nutrir um vínculo saudável com a imprensa, baseado na confiança e não na recompensa financeira. (FENAJ, 2007, p.7). Jorge Duarte, entende que “Assessoria de imprensa é, essencialmente, a administração do fluxo de informação e relacionamento entre fontes de informação e imprensa, mas a expressão também pode remeter a estrutura, área ou setor, processo, função ou técnica.” (2002, p.319).

Devido a uma ótima relação com a imprensa e em sintonia com uma ideia e um pedido de um cliente poderoso, o americano Ivy Lee inventou o que hoje se chama de Assessoria de Imprensa. Lee, considerado o pai da atividade, começou a desenvolvê-la no ano de 1906. Conta a história que Lee abandonou o jornalismo para estabelecer o primeiro escritório de Assessoria de Imprensa em Nova York. Sua função? A difícil tarefa de trabalhar a imagem do mais bem sucedido homem de negócios da época, Rockefeller. Rockefeller era mal visto pela sociedade, como um rígido e perverso dominador do capitalismo e Lee, com seus serviços, o transformou em alguém venerado pela opinião pública americana. (Chaparro, 2008, p. 35), Foi com este primeiro cliente que Lee enxergou um novo caminho na comunicação e no jornalismo. Quando se viu capaz de modificar, construir, solidificar e desenvolver a imagem de alguém, através da opinião pública, logo percebeu que poderia corrigir a imagem dos empresários e que esta seria uma ótima oportunidade profissional. Produzir notícias, fatos jornalísticos verdadeiros e não anúncios pagos passou a ser o foco do jornalista. Chaparro define o papel do jornalista norte-americano na criação e desenvolvimento da função da Assessoria de Imprensa:

Ivy Lee não se limitou a cuidar bem do relacionamento com a imprensa. Homem de comunicação, sabia que a imagem das pessoas, como as das instituições, não se muda com conversa fiada e notas em jornais. Por isso, desenvolveu habilidades e técnicas em criar fatos noticiáveis, de preferência retumbantes. (Chaparro, 2008, p38)

O início efetivo da atividade se deu com a criação de uma declaração de princípios publicada por Ivy Lee em cartas destinadas aos editores. Esta, um documento histórico, tende a nortear a atividade até os dias atuais e também por meio dela é que Lee posicionou um esboço do que deveria ser a ética e a moral na atividade. Segue um trecho do documento transcrito:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é agenciamento de anúncios. Se acharem que nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. Maiores detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente. E qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato.

Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público. (Lee citado por Chaparro 2008, p38)

A consolidação da atividade de Assessoria de Imprensa veio logo depois, em um momento em que os Estados Unidos estavam vivendo uma fase complicada durante a crise de 1929. O presidente da época, Delano Roosevelt (eleito em 1932 e reeleito em 1936), se apropriou das técnicas de comunicação e de forma carismática encantou a opinião pública. Neste momento “a informação tornou-se, então, uma necessidade estratégica”, e assim, “é razoável admitir que a atividade de assessoria de imprensa, tal como a entendemos hoje, tenha efetivamente surgido e se desenvolvido por esta época” (Chaparro, 2008, p.39). Tendo em vista que neste momento a democracia já estava devidamente instalada e apresentava um bom nível de organização, a população não se dava por satisfeita em apenas saber o que acontecia, era necessário entender, compreender o que estava se passando, era a inovação no campo jornalístico se apresentando.

Augras (citado por Chaparro) mostra em números a consolidação das Assessorias de Imprensa nos Estados Unidos:

Em 1936, naquele país, seis em cada grupo de 300 empresas possuíam serviço de relações públicas; em 1961, a relação era de 250 em 300. E, segundo ela, no livro que escreveu em 1970, “podemos supor que hoje em dia a proporção deva beirar os 100%”. (Augras citado por Chaparro, 2008, p.41).

A partir deste momento a atividade foi crescendo e se ramificando para o mundo. Foram criadas as primeiras cadeiras nas universidades de Yale, Harvard e Columbia e por

consequências os primeiros especialistas na área, porém, sob o olhar estrutural, essas cadeiras se situavam ainda vinculadas ao ensino de Administração. Segundo Chaumely e Houisman (citado por Chaparro, 2008) em 1950 já era possível encontrar agências que executavam esta função no Canadá e em pelo menos mais sete países da Europa.

2.3.1 A importância da Assessoria de Imprensa como ferramenta para a construção da imagem corporativa

A imagem de uma instituição é um patrimônio valioso e muitas vezes considerada mais forte até do que o próprio produto e/ou serviço ofertado pela corporação (Brandão e Carvalho, 2008). Para Brandão e Carvalho, essa concepção tomou corpo na década de 70, momento em que as empresas passaram a entender a importância da força da marca no quesito credibilidade. Neste momento as equipes responsáveis pela gestão da marca começaram a pensar em como comunicar atributos intangíveis, como valores, confiança e missão. Mas foi somente nos anos 90 que essa linha de pensamento tomou força. Neste período, a imagem das corporações passou a se tornar um forte diferencial competitivo no mercado e o trabalho de especialistas passou a aparecer e ser valorizado.

Desse cenário derivou a necessidade absoluta e inquestionável dos serviços de comunicação. A dimensão institucional passa obrigatoriamente pela construção de imagem ou “construção de identidade” ou “arquitetura do conceito” ou... não importa qual denominação, mais ou menos charmosa, queira-se dar a essa comunicação intangível, ou comunicação imaterial ou... O que importa é que as empresas que desejam realmente ser competitivas existem por e pelo marketing e, apenas por derivação, pela comunicação. (Brandão e Carvalho, 2008, p. 191)

Roger Cahen reflete sobre a relevância estratégica da comunicação para as empresas e afirma a posição da área que deve atuar ligada aos mais altos escalões das corporações. Para Cahen (citado por Brandão e Carvalho, 2008), p.192) “a comunicação tem o objetivo e poder de “criar (onde ainda não existir ou for neutra), manter (onde já existir), ou ainda mudar para favorável (onde for negativa) a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários”. Molleda (2008) também reforça a importância da comunicação, em especial da equipe de assessoria de imprensa, estar próxima ou diretamente ligada com a estrutura estratégica da empresa. Para o autor “embora o profissional responsável pelo relacionamento com a imprensa não faça parte da alta gerência, deve ter acesso a ela e manter uma comunicação aberta e direta...” (Molleda.

2008, p. 181). Para Molleda, as informações trabalhadas pela assessoria de imprensa auxiliam as organizações quando se trata de prestar contas à sociedade, fazer lobby, se posicionar, cumprir leis e outros fins, e tudo isso contribui para desenvolver imagens positivas para seus públicos.

A opinião pública é de grande importância para a construção e manutenção da imagem corporativa, que, como dito, possui cada vez mais relevância entre os fatores competitivos de uma corporação. A mídia, que exerce um papel intenso neste cenário, necessita de uma abordagem especial, não somente pelo seu poder e força, mas pelas suas características específicas e delicadas. O relacionamento que as organizações desenvolvem com os veículos de comunicação é uma forte ferramenta para a criação e manutenção da imagem da empresa, ou também o contrário, caso seja mal executada. As informações trabalhadas pela assessoria de imprensa podem ser analisadas como resultados de ações estratégicas, de um trabalho elaborado para levar os interesses das organizações para a opinião pública. (Brandão e Carvalho, 2008).

Para Duarte, um bom trabalho de assessoria de imprensa contribui para uma boa imagem da organização, por meio do aumento de visibilidade e credibilidade, que por sua vez aplica sua contribuição em resultados mercadológicos. Mas como se dá este processo? Como a assessoria de imprensa se vale da mídia para atingir esses objetivos? Segundo Duarte, é notável que cada dia mais as organizações enxergam a importância de divulgar suas ações, atividades, políticas e interesses para o público externo, dentre eles os meios de comunicação, como forma de influenciar positivamente a opinião pública acerca da imagem da organização. E continuando, Duarte esclarece o papel da imprensa no processo:

Já a imprensa, não apenas utiliza as informações como parte do processo natural de captação da notícia, mas divulga o que a organização deseja (se passar pelos mecanismos de filtragem), ao mesmo tempo em que empresta sua credibilidade num processo que ocorre na dimensão apontada por Marcondes Filho (1993, p. 16): “tudo gira em torno do que se fala, do que é promovido, do que é comunicado, do que ganha a dimensão pública, do que atinge as massas”. (Duarte, 2002, p.316)

Duarte (2002) ainda ressalta que devido as mudanças sociais, econômicas e culturais que são enfrentadas desde os anos 70, as empresas tomaram para si a obrigação de se comunicar com seus públicos e manter uma sólida imagem e entenderam que, dentre os caminhos dispostos, criar uma boa imagem perante a imprensa seria o caminho mais curto e rápido para influenciar a opinião pública. O autor mostra que empresas que unem um bom investimento em

comunicação com a postura de ser sempre aberta para a sociedade ganha retorno em visibilidade e credibilidade. E isto, por sua vez, contribui para alcançar os objetivos corporativos.

São várias as questões públicas que podem afetar a rotina das organizações, como por exemplo: fusões, preocupações ecológicas, sociais, grupos de minoria, crises econômicas, direitos humanos, dos consumidores, eleições, etc. Competir de forma efetiva neste cenário é um constante desafio e apoiar-se na mídia como meio de atingir os públicos, os quais influenciam políticas e ações políticas, é uma atitude inteligente por parte das organizações. Para Maria Graça Monteiro, as questões públicas são poderosos fatores que afetam a organização pela ótica da sua imagem e por consequência, também pelo mercado. “A mídia passa, então, a ser a arena ou campo social no qual esses interesses tornam-se visíveis na batalha pela conquista do apoio da opinião pública.” (Monteiro, 2008, p.147).

Entretanto, por mais que a disputa seja intensa e o resultado pretendido seja a total conquista do apoio da mídia, por vezes até para a sobrevivência no mercado, ela deve ser pensada estrategicamente. Para Monteiro, nem sempre interessa à empresa estar com os holofotes da mídia e ser notícia. A notícia institucional é uma ferramenta forte e “sem abandonar suas características informativas, assume caráter político, passando a ser utilizada estrategicamente nos segmentos sociais que detêm o poder de decisão ou o poder de influenciar decisões que possam beneficiar a instituição que a originou.” (2008, p. 148).

Estar presente na mídia espontânea, de forma pensada e adequada, é importante e estratégico para as empresas. Espaços publicitários, ou seja, espaços pagos na mídia, podem gerar interpretações negativas e pôr em cheque a credibilidade na organização. Tais espaços são tidos pelo público como um ambiente totalmente controlado pela empresa, no qual ela fala somente o que lhe convém. Já os espaços de mídia espontânea possuem para o público fortes valores de credibilidade e confiança, pois apropriam-se da imparcialidade dos veículos de comunicação (Monteiro, 2008).

2.3.2 Relacionamento com a Imprensa: o assessor de imprensa como ponte entre os interesses das organizações e a mídia

Talvez a palavra de ordem que une as atividades de uma assessoria de imprensa seja “relacionamento”. Todo o trabalho desta área gira em desenvolver e sustentar bons

relacionamentos com os públicos envolvidos. É função da assessoria de imprensa ser a ponte, a conexão entre os interesses da empresa e a mídia, alimentando os veículos de comunicação com informações verídicas. Entretanto, engana-se quem pensa que o relacionamento com os jornalistas dos veículos de comunicação é o único a ser nutrido. O trabalho do assessor de imprensa passa por um bom relacionamento com diversos públicos, entre eles, além da imprensa, está a empresa, o cliente interno. Estar em sintonia com a imprensa e também com a organização não é uma tarefa fácil, tendo em vista suas políticas e interesses nem sempre compatíveis, mas é a chave para uma atuação de sucesso.

Para Milhomem, o trabalho começa com o relacionamento entre assessor e assessorado. O assessor é o profissional especializado, competente para gerir este trabalho, dono das habilidades e da visão de comunicação, entretanto, o assessorado é o cliente, o contratante que dita suas necessidades e exige os resultados entregues. Mas, como se sabe, não existem fórmulas e nem cálculos precisos para a comunicação, e é neste momento que as habilidades de relacionamento entram em campo para “ganhar o jogo”. Como fazer o cliente entender que a melhor abordagem deve ser diferente? Ou, pelo outro lado, como mostrar ao assessor que a organização possui um ritmo próprio e sua percepção ainda não está afinada? Trata-se de um trabalho de ajuste e entendimento que requer dedicação e habilidade de ambas as partes. Para Milhomem, este relacionamento é composto por três peças-chave: o assessor, o dirigente e a empresa. A combinação certa destas peças pode levar ao sucesso, como a combinação errada pode ser muito prejudicial. “... o êxito da divulgação depende da consistência do discurso e da confiabilidade do exemplo a dar, ou seja, dirigente e instituição formam um par perfeito.” (Milhomem, 2008, p.318). Mediar os interesses da empresa e do dirigente também é função do assessor de imprensa, que deve ter a habilidade e sensibilidade ao entender o que compete a cada, e o que será benéfico para a imagem da organização, além de buscar o equilíbrio, que traz sucesso no fim do trabalho. “O equilíbrio das relações ficará evidente para a imprensa, que normalmente despreza dirigentes vaidosos e vazios à frente de instituições de desempenho medíocre.” (Milhomen, 2008, p.318)

O perfil do assessor também é um ponto importante a ser considerado, não somente para o relacionamento saudável e produtivo, mas para o tipo de resultado que se espera. Assessores mais agressivos buscam inserir mais seus clientes na mídia, uma maior exposição, enquanto assessores mais discretos optam por poucas aparições, mas mais certeiras e estratégicas. Todos possuem bônus e ônus; entretanto, depende da instituição e seu perfil, entender qual o melhor para si. Essa análise passa por muitos fatores, o tipo de serviço ou produto que a empresa

oferece, o mercado, imagem e reputação, etc, mas também pela opinião do assessor e dirigente, que juntos, e baseado em suas experiências definem a melhor abordagem. O que não é uma variável é a fidelidade. Todo assessor deve ser fiel ao seu cliente, entender seu trabalho para a organização, entretanto: “ser fiel ao cliente não significa necessariamente ser infiel ao exercício do jornalismo honesto e comprometido com a verdade dos fatos” (Milhomem, 2008, p.324). Em suma, seja qual for o perfil do assessor e do assessorado, o que se busca é um relacionamento de ganho mútuo, entre eles e imprensa, baseado na verdade.

O outro relacionamento fulcral que um assessor de imprensa deve nutrir, e também o mais óbvio, é com a imprensa, com os veículos de comunicação – tradicionais e os novos medias – e seus jornalistas. Para Duarte e Júnior, a relação entre empresa e imprensa, que tem como intermediário o assessor, passa por informação e relacionamento. A informação é o ponto central para que o relacionamento se desenvolva. O assessor precisa ter em mãos informações fortes e verídicas, para conquistar o jornalista e o espaço buscado na mídia. O relacionamento entre imprensa e empresa deve ser de ganho mútuo. A empresa e assessor ganham em ter suas informações divulgadas, contribuindo para a criação ou desenvolvimento da imagem corporativa e o jornalista se alimenta de dados e informações que auxiliam o seu trabalho. Os autores descrevem este relacionamento como um processo mútuo de conquista. (Duarte e Junior, 2008). Molleda (2008) também deixa claro que este relacionamento traz impactos econômicos consideráveis, uma vez que as empresas destinam verbas aos departamentos de comunicação, para a produção de notícias e os veículos deixam de empregar, uma vez que recebem muitas informações já “empacotadas”, poupando assim trabalho.

As redações estão cada vez mais enxutas, poucos profissionais trabalhando e pouco tempo para que a pauta vire uma matéria publicada. Nutrir um bom relacionamento com assessores competentes passou a ser um grande ganho para a imprensa. Raramente se encontra uma matéria sem uma fonte especialista que possa validar as informações, e nisso as assessorias também contribuem. Para que este trabalho funcione, Caldas (2008) elenca uma lista de princípios básicos a serem seguidos por assessores e jornalistas. Segundo a autora, o jornalista espera da assessoria de imprensa eficiência e agilidade e para isso deve ter uma postura ética, agir com respeito, ter claro que o assessor é um parceiro importante, mas que essa relação não se deve sobrepor à notícia. Os critérios de noticiabilidade são prioridade. Do ponto de vista do assessor, espera-se que ele atue sempre com transparência nas relações com a imprensa, nunca escondendo informações, sempre identificando as pautas certas para os veículos adequados, tendo o cuidado de não se tornar o porta-voz da instituição e que ele atue como um interlocutor

entre os interesses da empresa, um mediador com o jornalista, mas que também tenha claro que o que prevalece é a veracidade das informações e a noticiabilidade das mesmas.

2.3.3 Os profissionais da assessoria de imprensa e sua relação com as organizações

Como destacado anteriormente neste trabalho, a comunicação tomou para si tarefas mais estratégicas e para que isso aconteça ela deve estar, preferencialmente, ligada aos mais altos escalões de gestão. Quando se trata da assessoria de imprensa e suas atividades, ou seja, a divulgação dos interesses da empresa para a mídia, para a opinião pública, esse fator torna-se ainda mais indispensável. O assessor, por mais competente e integrado na cultura empresa que seja, necessita do apoio e contato direto com a alta gestão, para comunicar de forma estratégica e afim de trazer benefícios, ou até mesmo evitar prejuízos.

Entendendo toda a complexidade da função, uma vez que o assessor, muito além de um profissional que levanta informações e divulga, deve estar atendo às metas, à gestão – de pessoal e financeira, e aos objetivos da organização, levanta-se a questão: quem deve ser este profissional, que posição hierárquica deve ocupar? Responder a essas perguntas não é uma tarefa fácil, sendo que não existem fórmulas para tal. Entretanto, muitos são os estudos da academia que tentam definir perfis e estruturas de sucesso para a atuação desta área.

Curvello (2008) aponta que a visão tradicional ainda se refere às assessorias de imprensa como funções de meio, de suporte, reduzindo assim a relevância da comunicação no cenário organizacional. Entretanto, o autor aponta outras formas de estrutura que contribuem para que a atuação da assessoria de imprensa não seja meramente operacional e, sim, contribua para a estratégia da empresa. Nos modelos propostos estão o Funcional Burocrático, o Matricial e o Orgânico – Rede. O primeiro conta com uma alta especialização do profissional, que traz a legitimidade da área, uma vez que está diretamente ligado ao mais alto escalão gerencial, mas, em contrapartida, esta visão isola a comunicação, não permitindo a integração com as outras áreas da organização e, assim, um trabalho com pouca eficácia. O modelo Matricial, formado por equipes multidisciplinares que atuam em projetos específicos, traz consigo agilidade e mais integração da comunicação com outras áreas, além de envolver o profissional de comunicação em todas as etapas, permitindo uma planejamento a médio e longo prazo. Já o terceiro modelo, que pode ser considerado o mais estratégico de todos, muda a função da comunicação, de suporte, para a essência. Torna a função o centro da organização e assim, distribui as

responsabilidades para vários segmentos. Funciona em rede, de forma compartilhada e entende a comunicação como algo vital que perpassa por toda a organização. Todos os modelos citados possuem características que podem trazer benefícios para as instituições, entretanto, se mal implantadas, podem acarretar prejuízos consideráveis para a área de assessoria de imprensa. Mas o que se pode perceber é que, em qualquer modelo adotado, a ligação direta com a gestão e integração com as outras áreas deve ser o principal ponto de atenção.

Do ponto de vista do profissional da assessoria de imprensa, é notório que se busque um profissional com fortes habilidades para relacionamento, planejamento, conhecimentos de gestão, administração, estratégica, imagem e comunicação no sentido amplo. Porém, diferente das habilidades e funções exigidas, a formação que este profissional deve possuir ainda é um tema confuso.

Nos Estados Unidos, a assessoria de imprensa está fortemente ligada às atividades de Relações Públicas. Lá, no berço do que hoje chamamos de assessoria de imprensa – criada por um jornalista - o profissional que atua nesta função não tem obrigatoriedade de diploma. Em outras palavras, não é necessário que seja um jornalista ou relações públicas para exercer o ofício. (Amaral, 2008). Em países como o Brasil, é obrigatório que o assessor de imprensa tenha formação em jornalismo, e isto se justifica pela proximidade das funções do assessor com a de um repórter. Ambos devem apurar e perseguir a verdade dos fatos, e entende-se que atuam no mesmo mercado, e isso pode ser benéfico para o relacionamento. (Duarte, 2008). Já na Europa (na grande maioria dos países, inclusive em Portugal), a atividade é vista como uma parte do escopo do profissional de Relações Públicas e a distinção entre a função com a de jornalista é fortemente pontuada. Neste entendimento, um jornalista não pode exercer a função de assessor de imprensa, por questões éticas, e se o faz, é obrigado a abrir mão de sua função de jornalista. (Moutinho e Souza, 2008).

Jornalista, Relações Públicas, diplomados ou não, o assessor de imprensa é um profissional que requer habilidades variadas, e, por mais contraditório que possa parecer, bem específicas. Para Duarte e Duarte (2014) os profissionais de assessoria de imprensa já são mais do que meros divulgadores dos acontecimentos da organização, para eles:

Particularmente em grandes empresas, muitos profissionais ampliaram suas áreas de atuação e transformaram-se num tipo de executivos de comunicação, administrando grandes estruturas, assumindo funções de gerente, diretor, assessor de comunicação social, com ingerência em áreas como comunicação interna, relacionamento com clientes... (Duarte e Duarte, 2014, para 6)

A prática primária da função, de divulgar as informações da organização, pautando-se sempre no seu interesse e também na verdade dos fatos continua e ainda é a tarefa que legitima a área de assessoria de imprensa. Entretanto, a área passou a significar mais para as instituições e atualmente é pensada como um grande departamento que abriga várias outras atividades, alterando assim o perfil esperado do profissional de assessoria de imprensa. É comum identificarmos assessores de imprensa que produzem eventos, que atuam na esfera digital, auxiliam na publicidade entre outras tarefas, que no fim, os levam a atingir os mesmos objetivos, trabalhar a imagem da organização perante a mídia.

Um assessor de imprensa deve estar apto a produzir produtos de informação verídicos para públicos diversos e segmentados por meio de sua “tradução” dos fatos acontecidos, que devem ser sempre de interesse público, mas que revela também os interesses da organização, facilitando o acesso da mídia a estas informações. Este profissional deve possuir visão estratégica, para além de ter sucesso em suas funções, contribuir para outras atividades de comunicação da organização. Deve aplicar suas técnicas e estratégias para além da imprensa, impactar gestores e colaboradores. Para Jorge Duarte (2008), o mercado pede profissionais competentes, que consigam agregar suas experiências pessoais e conhecimento para a atuação na área, a cada contexto e situação e que devem também atuar além dos interesses da empresa, e sim com base em sua experiência e repertório. Para Cristovam Buarque (2008, p.22), os profissionais de assessoria de imprensa devem ser “...comprometidos com o cidadão, com a sociedade, com a verdade, com a democratização da informação”.

Para Maristela Mafei (2008), o mercado pede o que ela chama de “comunicador multidisciplinar” para atuar na assessoria de imprensa. Exige que o profissional seja capaz de atuar em várias frentes, que consiga entender plenamente o negócio, atuação e foco de seu assessorado. Que seja capaz de ler os cenários (internos e externos) e tenha domínio dos mesmos para montar suas estratégias e ações, além de ser ativo, para a busca de uma imagem positiva para seu cliente. Para a autora, ser capaz de entender mais do que o comportamento e reação da imprensa frente às notícias divulgadas é de suma importância, este profissional deve ser qualificado, atento e sensível também às reações de seus outros públicos, como financiadores, consumidores, fornecedores, etc. Um assessor de imprensa multidisciplinar é aquele capaz de fazer seu papel, pensando e analisando as situações por outras óticas, como por exemplo: como um analista de marketing, como um analista de recurso humanos, como um analista financeiro, como consumidor, etc.

Uma das facetas multidisciplinar de grande importância do assessor de imprensa consiste em ser um profissional capaz de fazer a gestão da comunicação de crise. Uma crise que impacte a comunicação pode por em risco a imagem e reputação de uma empresa – ativos muito valiosos, como visto no decorrer deste capítulo - além de sua sobrevivência no mercado, assim, fazer a sua gestão passa a ser uma função estratégica. Os conceitos de crise, gestão da comunicação de crise, planejamento e enfrentamento da situação serão abordados e expostos no próximo capítulo, bem como a relação que as crises e profissionais de assessoria de imprensa tem com a organização.

3. COMUNICAÇÃO DE CRISE E RELACIONAMENTO COM A MÍDIA

Para Coombs (2015), a comunicação de crise pode ser descrita como uma disciplina aplicada, pois, tem em seu objetivo encontrar soluções para problemas reais, do mundo real. Enquanto força teórica, as primeiras publicações sobre o tema tiveram como base as experiências de profissionais que vivenciavam na prática a crise e sua comunicação. Com isto surgiram os primeiros guias de orientação de como agir e não agir em tempos de crise – pelo olhar da comunicação. Mas foi somente nos anos 90 que a disciplina começa a ganhar corpo teórico e acadêmico, e que surgem as primeiras pesquisas sérias sobre o assunto. Assim como em muitas áreas da comunicação, Coombs entende que a prática da comunicação de crise é muito mais ampla e robusta do que sua teoria, mas que atualmente são grandes os esforços para que isso mude. Este capítulo, dividido em cinco partes, busca trabalhar a comunicação de crise, desde seu conceito até o relacionamento com a imprensa, com os profissionais que a gerem e de que forma.

No primeiro momento sente-se necessária uma conceituação sobre crise. Como o tema é visto na literatura, como desenhou-se o conceito ao longo dos anos de estudo e como se relaciona com a organizações. Afetando as empresas que nos rodeiam, seja no panorama econômico ou agindo em ativos extremamente valiosos para uma organização como a imagem e a reputação, as crises organizacionais impactam e podem ser determinantes para a sobrevivência de uma organização no mercado. O que é certo é que nenhuma empresa está totalmente protegida de ser alvo de uma crise e é fundamental entender de que forma a empresa é impactada, quais as principais origens das crises organizacionais antes de atuar na sua gestão. Logo após a reflexão destes temas, o texto é levado para a importância de se comunicar em épocas de crise. Um cenário de crise tira a organização de sua rotina, de seus padrões de atividade e é função da comunicação auxiliar nesta adaptação. A comunicação tem uma forte contribuição na gestão da crise, e este momento do texto visa esclarecer suas funções nas ocasiões que antecedem a crise, durante o cenário e o pós-crise.

Para entender como deve ser feita a gestão da comunicação de crise é necessário entender que cada crise é única e não existe uma fórmula para sua gestão; ainda que isso seja uma verdade, existem padrões que podem ser identificados entre elas, padrões que auxiliam o profissional na gestão da comunicação de crise. Neste tópico, adotando o olhar estratégico que a gestão da crise deve conter, busca-se entender a melhor forma de posicionar a empresa perante a crise, como identificá-la e a melhor abordagem e estratégia

para cada caso. Para tal, apresenta-se os principais instrumentos para a gestão da comunicação de crise, como são desenhados, suas características e relevância.

Existe uma grande preocupação quando a crise de uma organização chega até os veículos de comunicação, devido à influência que a mídia exerce sobre a opinião pública e os stakeholders da empresa. Tendo em conta que uma crise é uma ruptura na normalidade e é papel da imprensa noticiar o que escapa dos padrões, as crises servem constantemente de conteúdo para jornais, revistas, sites, rádios, etc. Estar exposto para o público, por meio dos veículos de comunicação, pode ser muito positivo para as empresas, mas em momentos de vulnerabilidade e fragilidade, é preocupante e pode afetar a empresa negativamente, trazendo prejuízos em sua reputação, imagem, economia entre outros. Estes temas são as reflexões do subcapítulo 3. 3, bem como o início do entendimento de como a organização deve ser preparar para enfrentar a gestão da comunicação de uma crise na mídia. Na sequência discute-se o papel do assessor de imprensa na gestão da comunicação de crise, suas funções e seu papel estratégico no enfrentamento deste momento delicado para as organizações.

Para atender a demanda dos veículos de comunicação e da própria organização no momento da crise um assessor de imprensa tem em mãos uma carta de instrumentos, ou seja, ferramentas práticas que auxiliam as equipes no relacionamento com a mídia. Tais ferramentas, expostas no item 3.5, são elencadas e conceituadas, em suas formas práticas e teóricas, por meio do olhar de vários autores da área. Dentre elas estão os releases, as entrevistas – sejam elas face a face, coletivas de imprensa ou por meios tecnológicos como email e telefone - as técnicas de “media training”, nota oficial e a mensuração e avaliação de resultados.

Sabe-se que uma crise não possui fórmulas exatas. Elas podem aparecer em muitos momentos, por vários motivos e nunca são exatamente iguais. Entretanto, sabe-se, pela experiência que elas apresentam certos padrões, ou seja, são parecidas e repetem comportamentos em determinados momentos. Sabe-se também que a agilidade nas respostas é um fator de extrema importância para o sucesso do enfrentamento da crise. Posto isso, por mais que não seja possível resolver uma crise como uma fórmula, pode-se estar preparado, e assim ganhar agilidade, por meio de planejamentos e protocolos. Como um assessor de imprensa – responsável pela gestão da comunicação de crise de uma organização – deve proceder, que procedimentos deve realizar, e qual a ordem para que a crise seja enfrentada com sucesso são temas abordados no item final deste capítulo.

3.1 O que é crise e como afeta as organizações

Crise, palavra que, por senso comum, remete a um evento negativo, vem ganhando espaço no vocabulário mundial. Muito se fala em crises econômicas, políticas, sociais, sempre abordadas com um peso negativo. Neste contexto existem também as crises organizacionais, ou seja, as que afetam as pequenas, médias e grandes empresas, corporações, instituições e qualquer grupo organizado por um objetivo. Muito embora estas crises antecedam a data, pode-se identificar os primeiros estudos e apontamentos sobre crises organizacionais somente na década de 60. Charles Hermann (1963), um dos primeiros a trabalhar o tema, define a crise por três dimensões: a) como sendo uma situação que põe em risco valores fundamentais de uma empresa, b) uma situação que deixa a organização com pouco tempo para agir e, c) também pode ser entendida como um momento de tensão, um período complicado e inesperado, que pode por em risco o futuro da organização. Fink (citado por Chinguvo, 2012) defende que as crises são rupturas na rotina de uma organização, que interfere em suas operações regulares e, assim como Hermann, acredita que elas podem ameaçar sua sobrevivência. Já para Barton (citado por Chinguvo, 2012), uma crise é um fato imprevisível, que pode gerar consequências negativas para seus stakeholders, serviços, economia e reputação. Lopes (2000) esclarece que qualquer problema que uma organização enfrente e que ganhe certa visibilidade tem possibilidade de se tornar uma crise, e Mitroff (2000) deixa claro que uma crise não pode ser totalmente administrada dentro de uma organização, sem exposições externas que causam danos. O Institute for Crisis Management – ICM (citado por Smith, 2013, p.457) apresenta uma definição interessante sobre as crises organizacionais: “A significant business disruption that stimulates extensive news media coverage. The resulting public scrutiny will affect the organization’s normal operations and also could have a political, legal, financial and governmental impact on its business”.

Todas estas definições entendem as crises como um momento crítico para as organizações, como um momento de desequilíbrio organizacional ou uma instabilidade que carrega em si consequências potencialmente negativas. Para Forni (2008), nenhuma empresa está imune a uma crise, por mais sólida e organizada que seja. Uma das principais consequências geradas por uma crise é sua repercussão na reputação e imagem organizacional, que são afetadas negativamente aos olhos dos funcionários, fornecedores, consumidores e clientes, stakeholders em geral e é claro, a mídia e opinião pública.

Segundo Cornelissen (2014), as crises podem ter origem em diversos fatores e em diversas condições. Podem ser resultados de causas naturais, acidentes, ataques, entre outros, que não podem ser previstos ou evitados, mas também podem decorrer de falhas dentro da organização, falhas de gerenciamento ou planejamento. Para o autor, às vezes, um problema cultural da empresa pode desencadear uma crise. Crises como estas podem ser identificadas com alguma antecedência, e as ações antecipadas para que se evite ao máximo consequências negativas para a organização. O relatório do ICM (citado por Smith, 2013, p. 459), classifica os motivos mais recorrentes das crises em organizações. Os dados mostram que decisões, ações ou até mesmo falta de ação por parte da gestão da empresa é responsável por 52% das crises, e seus outros funcionários por 29% delas, ou seja, 81% das crises organizacionais estão relacionadas aos fatores de gestão e somente 19% diz respeito a outras causas.

Uma crise organizacional pode desencadear a perda de legitimidade de uma empresa, e com isto, o comprometimento de sua missão e sobrevivência no mercado. Viu-se no capítulo anterior os conceitos e relevância de imagem e reputação para as organizações. Viu-se também que estes conceitos estão ligados diretamente ao sucesso de uma organização e sua sobrevivência, além de como é difícil construí-los e mantê-los e como demandam tempo e recursos – muitas vezes com altos custos. O que se leva anos para erguer (como uma sólida reputação e imagem) pode ser destruído em pouco tempo em um momento de crise organizacional. Por isso, torna-se tão importante para uma organização não somente entender o assunto, mas como prevenir-se ao máximo para não ter que enfrentar determinadas crises, ou, se for o caso, estar preparada para administrar de forma eficaz e que minimize as consequências negativas. Segundo Forni, muitas vezes as crises não precisam ser uma catástrofe completa - se bem administradas, elas podem ser superadas. “Existem princípios, normas de conduta, ações proactivas que poderão reverter situações críticas e difíceis em benefício da empresa” (2008, p. 363) e corroborando com Forni, Smith ainda esclarece:

If handled properly, a crisis presents the organization with an opportunity to create a positive impression on its key publics. A crisis shows what an organization is made of, by making visible under adverse situations its values, priorities and commitments. A crisis brings out the best or the worst. (2013, p.457)

Isto posto, entende-se que uma crise é um fato anormal em uma empresa, que muda sua rotina e afeta sua programação, podendo deixar a organização com prejuízos consideráveis em várias áreas, e até em risco de mercado. Entende-se também que nenhuma empresa está totalmente protegida, e por mais robusta que seja sua forma de operar, uma crise (previsível ou

não, de causas naturais ou não) pode afetá-la a qualquer momento. Uma organização deve estar preparada e atenta.

3.1.1 A importância da comunicação em tempos de crise

Pode-se notar que o tempo de crise em uma organização é atípico, ou seja, tempo em que a organização não atua em seus padrões, conforme sua rotina. Como parte da empresa, com a comunicação não é diferente e sua abordagem também sofre alterações. A comunicação é parte integrante e fundamental no momento de crise. A comunicação de crise possui grande relevância na gestão da crise, seja nos momentos que antecedem – na prevenção e identificação da situação, durante a crise e também no pós-crise. Segundo Cornelissen (2014), são objetivos das equipes de gestão de comunicação de crise exercer o maior controle possível das atividades da empresa e eventos que estejam a acontecer, para garantir que todos os stakeholders tenham a sensação de que seus interesses estão sendo cuidados. Para isso, a empresa necessita de planos de contingência, que englobam robustos planos de comunicação de crise que por sua vez, respondam de forma efetiva às situações enfrentadas pela organização neste momento. Uma organização preparada para enfrentar uma crise corresponde a vitória de meia “batalha”, como diz o autor. Entretanto, “the other half is about the skills in communicating effectively and responsibly, and about taking actions to contain the crisis and limit any negative consequences for stakeholders and for the company and its reputation.” (2014, p. 201).

Para Forni (2008), no passado, a administração de uma crise não era mais do que um plano de contingência, porém, na atualidade o mundo corporativo tornou-se muito mais sensível e preocupa-se muito mais com como as suas crises são geridas e, mais importante, divulgadas. Vive-se um momento que as empresas precisam se preocupar também com a versão divulgada da crise. Isto é fundamental para entender o papel tão relevante que a comunicação tem no ambiente de crise. A empresa deve se apoiar em comunicadores com habilidades para trabalhar nesse momento, a fim de minimizar os danos para a corporação. A comunicação de crise é um apanhado de estratégias de comunicação, ações e ferramentas utilizadas para combater a crise, ou minimizar os danos mantendo a reputação e a imagem da corporação.

Para Andrade (2008), as crises empresariais devem sempre ser geridas por comunicadores. Para ele, não importa a dimensão ou natureza da crise, sua resolução sempre vai estar ligada ao trabalho da comunicação. Caso a crise alcance os meios de comunicação,

essa gestão fica ainda mais fundamental para a garantia da reputação corporativa. Com a velocidade da informação e tecnologia, as empresas estão mais expostas ao olhar público, e, no momento da crise, como a empresa se apresenta pode ser decisivo. O autor ainda ressalta a importância de ter previamente elaborado um plano de gestão de crise, que possa guiar a empresa nesses momentos e garantir ações pensadas estrategicamente e não no improviso. Andrade chama a atenção para o fato de poucas empresas se prepararem para este momento, e o custo, que inicialmente não seria tão alto, se transforma em um prejuízo certamente maior.

Obviamente que uma crise não é resolvida exclusivamente com ações de comunicação, mas Forni (2007) defende que a área é um pilar extremamente importante para a organização no momento de crise e lastima a prática comum de envolver as equipes de comunicação somente quando o fato já está instalado e repercutindo negativamente para a empresa. Também é papel das equipes de comunicação, quando gerem a comunicação de crise, trabalhar na prevenção e levantamento de riscos, para amenizar os danos. Para o autor, o papel da comunicação de crise se mostra tão relevante, pois, é por ela que o público será informado da situação, assim, a comunicação deve ser inteligente e eficiente para que impacte da melhor forma os stakeholders interessados, em especial a imprensa. Forni ainda alerta que as crises geralmente dão sinais, e que bons profissionais sabem lê-los e identificá-los. Isto prepara as organizações e seus executivos para que a condução da crise, caso não possa ser evitada, seja mais estratégica e eficaz.

Para Coombs (2014), a gestão de uma crise, de maneira holística, possui três grandes fases: a pré-crise, crise e pós-crise. Na primeira – pré-crise – é que a empresa tem a chance de identificar as falhas e vulnerabilidades, entendendo os sinais e detectando possíveis riscos, para iniciar táticas de prevenção por meios de planos e estratégias e então preparar-se para o evento, caso não seja possível evitar. Neste momento é que devem ser criados o que o autor chama de sistemas de comunicação. Estes devem contemplar os três momentos: detectar, prevenir e preparar. A segunda fase – a crise – o autor divide em duas subcategorias: reconhecimento e contenção. Nestas duas etapas, seja no reconhecimento da crise, momento no qual se entende o evento como legítimo, ou na contenção, com sua gestão efetiva, a comunicação é apresentada como um pilar crucial para o sucesso. É neste momento que a organização deve dialogar com seus stakeholders, para que sua reputação não seja abalada. “An organization communicates to stakeholders through its words and actions.” (Coombs, 2014, p. 11). Este diálogo é função da comunicação, que tem em si a responsabilidade de gerir a crise com transparência para prezar pela reputação da organização. Já no último momento – pós-crise – é necessário continuar o

diálogo com os stakeholders, não somente para esclarecer o fim da crise e acalmá-los (para que a reputação continue sendo protegida), mas para colher informações e preparar a empresa para eventos futuros.

Communication is the essence of crisis management. A crisis or the threat of crisis creates a need for information. Through communication, the information is collected, processed into knowledge, and shared with others. Communication is critical throughout the entire crisis management process. Each phase of the crisis management process has its own demand for creating and sharing knowledge – the need to collect and interpret information. (Coombs e Holladay 2010, p.25)

Como se percebe, são várias as linhas acadêmicas que defendem a importância de ter uma comunicação clara e atuante em tempos de crise, isto, para que a imagem e reputação de uma organização seja preservada, e por consequência, seu sucesso no mercado. Pelo olhar dos autores citados, compreende-se a comunicação como um pilar, estratégico e também tático, não somente no momento da crise, mas como no pós-crise e na intensa tarefa de prevenção.

3.2 A gestão da comunicação de crise: identificação, abordagens e estratégias

Como visto anteriormente, não existe uma regra, receita ou fórmula exata para uma crise corporativa. Elas podem ter início em muitas áreas da empresa, podem ser causadas por elementos internos ou externos, podem abrigar fatos dos mais diversos e uma coisa é certa: não existem duas crises iguais. Cada caso e cada evento possui suas características, forças e fraquezas, que tornam os riscos, ameaças e crises únicas para as corporações. Assim como as crises, a comunicação também não se baseia em uma fórmula exata, menos ainda quando fala-se de comunicação de crise. Isto posto, é fácil identificar que a comunicação de crise é um grande desafio para os profissionais que atuam nesta área.

Caponigro (citado por Forni, 2008, p.365) pontua que “a decisão estratégica de como comunicar durante e depois de uma crise é uma das mais importantes decisões que você tomará na administração de uma crise”, ou seja, escolher a estratégia de comunicação correta está ligada diretamente ao sucesso da resolução da crise e contenção de prejuízos para a organização. Para Cornelissen (2014), o sucesso da escolha da abordagem da comunicação está ligado à clareza que o profissional atuante nesta área tem da situação.

Mas como é possível ter esta clareza de avaliação? Para auxiliar nesta questão, Cornelissen (2014) cita Coombs – autor especialista em gestão de crise – que classifica as crises em 4 tipos, 2 duas dimensões, formando o que ele chama de “crisis type matrix”, que pode ser vista na figura 6.

	Unintentional	Intentional
External	Faux pas	Terrorism
Internal	Accidents	Transgressions

Figura 6. Crisis Type Matrix

Fonte: Cornelissen, J. (2014). Corporate communication: A guide to theory and practice. Sage.

Para Coombs, uma crise pode ser interna ou externa e intencional ou não intencional. Quando interna, entende-se que foi causada por algum agente interno, da própria organização, e externa, um agente de fora da mesma. Já a segunda dimensão (intencional ou não intencional) refere-se a controlabilidade que se tem da crise. Se considerada intencional, apoia-se no fato de que a crise está comprometida deliberadamente por algum ator, e totalmente o oposto para as crises não intencionais. Quando dispostas na matriz, estas dimensões fornecem quatro tipos específicos de crise, são elas: a) *Faus Pas*: intencional e externa, geralmente motivada por uma situação crítica entre organização e ator externo na qual o ator desafia as ações da empresa. Torna-se crise no momento em que a organização não cria diálogo sobre o assunto. Os exemplos mais comuns são as crises de responsabilidade social. b) *Accidents*: intencional e interna, acontecem na rotina da organização. Os acidentes podem ser causados por fatores naturais, mas também por erros humanos. Em geral não representam grandes culpas para a organização, por seu caráter acidental. São exemplos deste formato de crise os desastres naturais (furação, epidemias etc.), produtos com defeitos, lesões em funcionários, acidentes industriais. c) *Trangressions*: intencional e interna, motivada por atos irresponsáveis da empresa, que é consciente dos riscos e prejuízos e segue sem informar o público e stakeholders. Estão neste grupo crises como a venda de produtos perigosos, sem instruções adequadas, violação de leis, sonegação de imposto. d) *Terrorism*: intencional e externa, ações propositadas de agentes externos que prejudicam a organização direta (ex. prejudicar os consumidores por meio de produtos adulterados) e indiretamente (ex. adulterações, tomada de reféns, locais de trabalhos violentos).

Para Cornelissen, é por meio desta classificação básica que o profissional avalia a crise que está gerindo para identificar a estratégia e abordagem de comunicação mais adequada e com mais chances de sucesso. Esta matriz também ajuda o profissional a entender a percepção dos stakeholders em relação a organização perante sua culpa na crise, e isto é importante pois: “The principle for choosing an appropriate communication strategy is the degree to which the organization is perceived by stakeholders and the general public to be responsible or culpable for the crisis” (2014, p.207). Em resumo, o ponto central para a escolha da estratégia de comunicação de crise é a avaliação da percepção do público. Entre as estratégias circulam diversas opções, desde assumir completamente a culpa, até negar a existência da crise. Uma escolha certa pode livrar a corporação dos efeitos negativos de uma crise, entretanto, uma escolha errada pode piorar de forma significativa. No quadro a seguir, Cornelissen descreve as principais estratégias de comunicação de crise para diversas situações:

Perception of low level of responsibility	
Non-existence strategies	Claim of denying the crisis
1. denial	A simple statement denying that a crisis exist
2. clarification	An extension of the denial tactic whit attempts to explain why there is no crisis
3. attack and intimidation	A tactic of conforming the person or group who claims that a crisis exists; may include a threat to use “force” (e.g, a lawsuit) against the accuser
Distance Strategies	Claim of distancing the organization from direct responsibility for the crisis
1. excuse	A tactic of denying intention or volition by scapegoating others for the crisis
2. downplay	A tactic of convincing stakeholders or the general public that the situation is not that bad in itself or compared to other crisis
Association strategies	Claim of connecting the organization to things positively valued by stakeholders and publics
1. bolstering	A tactic of reminding stakeholders and the general public of existing positive aspects of the organization (e.g. reminders of past charitable donations or a history os fair worker treatment) in order to offset the negatives the crisis brings to the organization
2. transcendence	A tactic of associating the negatives and loss arising from a crisis with a desirable, higher order goal (e.g., animal testing to develop life-saving drugs)
Suffering strategy	Claim that the organization suffers from the crisis
1. victimization	A tactic of portraying the organization as a victim os the crisis in order to win public sympathy
Perception of high level of responsibility	
Acceptance strategy	Claim accepting responsibility or culpability for the crisis
1. full apology	A tactic os simply apologizing for the crisis and accepting the blame
2. remediation	A tactic of announcing some form os compensation or help to victims (money, goods, aid, etc.)
3. repetente	A tactic of asking for forgiveness. The organization apologises for the crisis and ask stakeholders and the general public to forgive its misdeeds
Accommodative strategy	Claim promising to prevent the crisis from recurring
1. rectification	A tactic of taking corrective action to prevent a recurrence of the crisis in the future

Figura 7. Crisis Communication Strategies

Fonte: Cornelissen, J. (2014). Corporate communication: A guide to theory and practice. Sage.

Para Coombs (2015), cada crise tem em si a possibilidade de gerar suas demandas únicas de comunicação, mas é possível ter uma orientação de como geri-la a partir de uma pesquisa prévia. Para o autor, analisar e identificar estratégias já utilizadas em outras crises pode ser um guia, para entender o que pode ser eficaz ou não para uma comunicação de crise. Ele defende um estudo das estratégias básicas de comunicação de crise, baseado em fatos e evidências que auxiliem os gestores nas tomadas de decisões relativas a comunicação de crise. Ainda para Coombs, a comunicação de crise e sua gestão vem fortemente ligada ao caráter estratégico da comunicação: “Crisis communication should be strategic; efforts should be designed to improve the situation for stakeholders and the firm in crisis” (2015, p. 141). Uma vez que se

entende a comunicação de crise como estratégica, o autor define duas grandes vertentes para as estratégias de comunicação de crise: gestão da informação e gestão do significado. A gestão da informação é a pura e simples captação e divulgação de informações relacionadas ao evento crise, já a gestão do significado está diretamente ligada à percepção que as pessoas desenvolvem sobre a organização. A gestão do significado trabalha para influenciar a percepção dos públicos, o modo como a crise é percebida. Para Coombs, a comunicação de crise é, em sua grande parte, uma estratégia para gerir significado.

Benoit (citado por Meer e Verhoeven, 2014,) enfatiza que a forma como a crise é percebida pelos seus stakeholders é mais relevante do que a própria realidade. A ideia - também defendida por autores como Cornelissen e Coombs - da relevância que possui entender e agir sobre esta questão, carrega em si uma dimensão forte a ser trabalhada: as emoções. Para Meer e Verhoeven (2014), as emoções são grandes ferramentas de funções sociais e capazes de exercer muita influência. Não somente os indivíduos, mas também as organizações estão imersas nesse contexto. Além de ter em si a capacidade de influenciar e moldar as relações, as emoções são formas de comunicação, e muito eficazes quando se fala em comunicação de crise. Pesquisadores (citados por Meer e Verhoeven 2014) como Kim e Cameron chegaram a evidências que comprovam que comunicações emocionais podem guiar respostas públicas. Assim como Loewenstein, Weber, Hsee & Welch que afirmam que comunicar de forma emocional pode guiar o julgamento do público e suas decisões. Choi e Lin, estudaram o apelo das mensagens (racional e emocional) na comunicação de crise e descobriram que a percepção da crise foi alterada quando a mensagem era emocional. Assim, Meer e Verhoeven (2014) concluem que utilizar um forte apelo emocional, desde que adequado, influenciou positivamente a percepção do público em relação as organizações no momento de crise. Lampreia (2007) também defende que adotar a comunicação de crise pelo viés emotivo pode ser mais eficaz no momento da crise. Para o autor, reconhecer o fator emotivo e aceitar as emoções do público é essencial para uma comunicação de crise. Ainda segundo Lampreia, nesses momentos, os dados técnicos e estatísticas nem sempre são bem recebidos e o público preocupa-se mais com fatores como equidade, humanidade, voluntariedade e credibilidade.

Pode-se entender então que uma abordagem de comunicação que torne a organização mais humana e empática no momento da crise é uma possível estratégia a ser adotada e que pode ser muito eficaz na condução de uma crise.

3.2.1 Instrumentos para a gestão da comunicação de crise

Para Lampreia (2007), toda situação de emergência dentro de uma organização deve despertar nos gestores a busca de respostas para três perguntas essenciais: “1) O que aconteceu? 2) Qual o nosso grau de responsabilidade? 3) O que está a fazer para resolver a situação?” (2007, p.19). Assim como são muitas as estratégias e abordagens que podem ser adotadas no momento da crise, muitos são os instrumentos disponíveis para que a comunicação de crise seja eficaz e resolutive, a fim de responder, ou pelo menos clarear o caminho para encontrar as respostas das questões acima. É evidente que, assim como qualquer outra área da comunicação organizacional, a comunicação de crise está relacionada a outras áreas da empresa, com grande interface em suas funções e competências. Este fator deve ser altamente considerado quando trata-se da elaboração dos instrumentos para a gestão da comunicação de crise. Lampreia (2007) aponta como instrumentos principais para a gestão da comunicação de crise: a formação de uma equipe de gestão; o treinamento e preparo desta equipe; o manual de crise, um plano estratégico e o perfil de risco. Autores como Forni (2008) e Coombs e Holladay (2010), Orduña (2010) e Luecke (2004) corroboram com algumas das ferramentas expostas por Lampreia e Cornelissen (2014), além destas, ainda acrescenta a necessidade de desenvolver planos de contingência para a gestão da comunicação de crise.

A formação de um comitê de crise aparece como primeiro e importante passo nas pesquisas de diversos autores. Para Lampreia (2007), o comitê ou célula de crise deve ser por essência multidisciplinar. Nele, devem-se reunir diversas áreas de uma organização. Algumas possuem assentos fixos, como o caso do departamento jurídico e de recursos humanos, e outros são variáveis e determinados conforme a demanda da crise e também devem ser considerados elementos externos, se necessário, como consultores. Empresas de grande porte e com várias sedes devem estar atentas a suas outras instalações e, se possível, prever um comitê matriz, na sede foco, e outros espalhados pelas sedes para que toda a extensão da empresa esteja coberta. O comitê de crise possui uma forma particular de se organizar, hierarquicamente falando. Por mais que possua líderes de várias áreas, o comitê deve ser organizado apenas por um líder principal (definido previamente, e que geralmente é o gestor de cargo mais alto entre os escolhidos) que irá guiar o grupo em suas decisões. Os demais membros, mesmo que dentro da organização não sejam pares, quando atuando no comitê, possuem o mesmo peso nas opiniões e tomadas de decisão. É muito importante que os elementos formadores do comitê de crise estejam familiarizados com as estratégias e abordagens que a empresa adota nestes momentos,

e que tenham autonomia para decisões estratégicas. A velocidade da comunicação no momento de crise é fator determinante para seu sucesso, assim, o comitê deve ter força para avaliar e agir rapidamente, sem depender de outras validações. Corrado (citado por Forni, 2008, p.374) divide a equipe de crise em três grandes grupos: “altos executivos, grupo de apoio (especialistas, técnicos, gerentes de qualidade, recursos humanos e meio ambiente) e comunicações”. Entendendo-se a comunicação como parte fundamental neste processo, Forni (2008) sugere que o representante da comunicação seja um centralizador de todas as informações sobre a crise. O autor também entende a constituição deste comitê como uma resposta sensível da empresa para a crise e entende que “O comitê sinaliza os pontos vulneráveis da organização e, com isso, define objetivos, estratégias e táticas para enfrentar as crises” (p.374).

Outro instrumento recorrente na literatura da gestão da comunicação de crise é o chamado “Manual de Crise”. Segundo Lampreia (2007), trata-se de um material de prevenção, com variadas informações necessárias para orientar o comitê de crise. Ele deve conter informações muito claras, diretas e precisas, elaboradas por especialistas da área. O manual de crise deve ser confidencial e estar em posse somente dos integrantes do comitê, além de passar por revisões e atualizações periódicas. Orduña (2010) também ressalta a importância de um manual de crise para as organizações. Para o autor: “este documento deve ser o mais ambicioso possível quanto à cobertura do maior número de variáveis de risco, sem converter-se, contudo, em um texto denso e pouco prático” (2010, p.5). As informações contidas no manual incluem desde informações práticas, como o contato de todos os integrantes do comitê, até dados mais estratégicos, como relatórios de documentos modelo, e deve ter em sua função tornar claro os riscos que a corporação sofre, os públicos que são impactados e também um norte de como agir, uma vez que uma situação de crise pede rápidas ações.

Dentre os instrumentos utilizados pelas organizações e comunicadores no momento da crise, a “Auditoria de Risco” está constantemente sendo citada na literatura. Para Orduña:

A auditoria de risco se refere à revisão das variáveis que poderiam interferir numa crise, de acordo com o que está identificado no manual de crise. É importante manter uma atualização dos issues, já que cada dia podem surgir novas situações que poderiam derivar numa crise. (2010, p. 5)

Lampreia (2007), que nomeia esta ação como Perfil de Riscos, entende que o perfil deve ser a combinação de dois indicadores: a vulnerabilidade, ou seja, as áreas nas quais a empresa está suscetível a situações e elementos que podem virar uma crise, e a probabilidade de ocorrência. O autor também ressalta a importância de um estudo de impacto de crise, para que

a organização tenha claro os danos que possa enfrentar – sejam econômicos, de imagem e reputação, com seus stakeholders, etc. A análise destes dois fatores combinados resulta em um mapa, no qual é possível priorizar alguns riscos, preparar de forma considerável a organização e equipe para a gestão da crise, além de fomentar os planos de contingência. A Universidade de Harvard (2004), por meio do guia *Crisis management: Master the skills to prevent disasters*, também reforça o uso da auditoria de riscos como um instrumento para a gestão de crise. Luecke, autor da publicação, esclarece que a auditoria de risco não deve ser uma função somente de altos cargos, pois estes gestores nem sempre têm conhecimento de todos os indicadores que podem afetar a empresa, comprometendo o levantamento abrangente da situação. Luecke sugere o uso de uma ferramenta que ele chama de “The 10 Worst Things That Could Happen List” (figura 8). Refere-se a uma lista, que deve ser distribuída e preenchida por colaboradores de vários níveis de hierarquia, que como resultado gera um mapeamento das situações que possam tornar-se um problema para a corporação, bem como possibilita entender as soluções que estão na mente dos colaboradores. Mapear as situações certamente é importante, porém, entender como as equipes agiriam frente a tal tem também sua relevância, uma vez que uma situação de crise espera ações rápidas, mas extremamente assertivas.

The 10 Worst Things That Could Happen List

Some managers find it helpful to create a list of the ten worst things that could happen at work and what they would do about those situations. Use this tool to record your own list, or have a team or work group develop a list.

Situation	What I/We Would Do About It
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Figura 8. The 10 Worst Things That Could Happen List

Fonte: Luecke, R. (2004). *Crisis management: Master the skills to prevent disasters*. Harvard Business Press.

Bernstein (2004) entende que o resultado final da auditoria de riscos é a criação de um “Plano de Resposta” para a gestão da comunicação de crise. Segundo o autor, este material deve englobar direções, operacionais e de comunicação, específicas para o cenário da organização. Entende ainda que ele é fundamental para conquistar os recursos necessários, com agilidade e foco. Este plano de respostas, que Lampreia chama de “Plano Estratégico”, é indicado tanto para crises previsíveis quanto para crises imprevisíveis, e segue, de modo geral, as mesmas fases, contemplando um protocolo de que busca: “1) Análise da situação; 2) Definição dos públicos envolvidos; 3) Definição dos timings e das prioridades; 4) Ações a empreender e meios a utilizar; 5) Conteúdo das mensagens a comunicar; 6) Controle de resultados e análise da nova situação” (2007, p 75). Por mais que siga um protocolo, para ambos os estilos de crise (previsível e imprevisível), Bernstein (s.d.) explica que este documento deve ser flexível, para que seja ajustado com as demandas de cada crise. Cornelissen (2014) percebe a relevância de desenvolver planos estratégicos nessas situações, e ainda pontua a importância de clarificar neste documento as responsabilidades chave dos profissionais de comunicação, antes da crise acontecer.

A equipe, seja ela do Comitê de Crise ou outros colaboradores que de alguma maneira estejam envolvidos com a situação de crise, precisa ser treinada. É importante que todos tenham as mesmas informações e que as ações e posicionamentos sejam alinhados para que ajudem na solução da crise de forma eficaz e estratégica. O treinamento das equipes é fundamental e apontado por vários autores pela sua relevância. São muitos os públicos impactados por uma crise e, cada um, devido suas características distintas, necessita de abordagens específicas. Além disto, como já abordado anteriormente, a velocidade em que ações e posições são tomadas no momento de crise é diferente de uma situação normal, sendo muito mais veloz. Com isso, entende-se que a equipe necessita estar preparada para agir com agilidade. Uma das formas de treinar as equipes, segundo Lampreia, é por meio de simulações de crise. A simulação, que deve ser uma atividade periódica, desenvolve capacidade e sensibilidade no gestor para as tomadas de decisões no momento de crise e também “permite ainda verificar e validar o plano de crise, os procedimentos e os sistemas de resposta, previamente organizados, fornecendo informações para eventuais modificações ou adaptações que se tornem adequadas.” (2007, p.72). Para Bernstein (s.d.), as simulações de crise podem ir do mais simples exercício, até simulações completas, e ambas são importantes e formam os colaboradores a utilizar o plano previamente montado, nas várias circunstâncias em que podem deparar-se. Vale ressaltar que quando se fala em treinamentos e simulações para a gestão de crise, inclui-se os treinamentos dos porta-vozes

e dos profissionais, que devem estar na linha de frente perante a mídia. (Bernstein, s.d.), entretanto, este conceito de treinamento, pela sua especificidade e complexidade, será abordado a seguir.

3.3 Quando a crise chega à imprensa

São muitos os públicos com os quais uma organização se relaciona ao longo de sua existência. Dentre eles, chama-se fortemente a atenção para a mídia. Atualmente, os veículos de comunicação - tradicionais e modernos - ou seja: jornais, revistas, telejornais, rádio, sites, entre outros, estão aliados com as plataformas de comunicação das novas tecnologias, como por exemplo as redes sociais (Facebook, Twitter, Instagram), blogs, sites de avaliação de produtos e serviços para exercer a função de informar o público acerca dos acontecimentos.

Para McMilan (2002) “Os novos media trazem inquestionavelmente mudanças às comunicações humanas” (p.222), ou seja, tais plataformas são responsáveis por alterações substanciais na forma de comunicar e isto, segundo Kunsch (2007), deve ser sinal de alerta para as organizações que, por serem parte integrante deste contexto, devem se adaptar a esta realidade. Valente e Mattar (2007) e Vilaça (2012) entendem que a expansão da internet e as mudanças que provocou na sociedade contribuíram para um momento em que os usuários não somente consomem informações como também produzem e divulgam conteúdos. Neste contexto, Vilaça (2012) ressalta que a internet ajudou a posicionar diferentes questões sociais, por meio das práticas desenvolvidas neste meio.

As crises no mundo corporativo, na explicação de Stivelberg (2011), tomaram outra configuração com a chegada das mídias sociais e a ampla democratização da internet, pois estes fatores viraram importantes elementos nas relações empresariais. A comunicação passou a ser uma atividade realizada por qualquer emissor, tendo em vista que qualquer indivíduo pode escrever na web, sem necessariamente estar atendo aos compromissos com as regras do jornalismo, entre eles, a ética. Verdades e inverdades podem ser anunciadas sem a menor preocupação com o que está sendo informado. Isso significa que as corporações precisam estar prontas para verem suas marcas expostas nas páginas da internet. Barbeiro (2010) salienta que não há como frear a circulação de informações no mundo das redes sociais e, não havendo como fugir dessa realidade, cabe ao mundo corporativo entender como essa nova situação pode impactar nos seus negócios.

Todos estes canais, por mais que existam sob regras e características diferentes, possuem em si uma missão de informar o público externo, cada vez com mais velocidade, dado ao novo cenário tecnológico. A realidade é que a comunicação passa por um momento em que intensa velocidade na produção e divulgação das informações, bem como a possibilidade de

diálogo e interação entre o comunicador e o público é a nova ordem. Um grande exemplo são as redes sociais, que são consideradas por Kunsch (2007) como um novo instrumento para a comunicação organizacional.

Com este panorama, pode-se entender que existe um grande esforço por parte destes canais de comunicação para estarem constantemente atualizados, com informações novas e que despertem certo interesse para o leitor – que, de maneira geral, nada mais é do que seu público final e quem determina seu sucesso ou fracasso no mercado das notícias. Forni (2008, p.367) afirma que “a mídia alimenta-se da crise”. As crises servem de alimento para os veículos, pois são mais fáceis de transformar a informação em um espetáculo. O interesse da mídia por situações de crise também é abordada por Lampreia (2007). Para ele, é papel do jornalista noticiar o que de alguma forma foge da normalidade, e uma crise, por menor que seja, encaixa-se perfeitamente neste cenário. Lampreia (2007, p.82) cita um humorista inglês que diz: “uma notícia é aquilo que alguém, em alguma parte, está à procura de esconder: tudo o resto é publicidade”.

Estar na mídia pode ser extremamente positivo para as empresas, pois a divulgação de seus projetos, produtos e serviços, se realizada de forma benéfica, pode contribuir para o aumento de vendas, de lucros, construir uma reputação forte, com mais credibilidade e pôr a organização no patamar de confiança perante aos olhos da comunicação pública. Entretanto, estar na mídia nem sempre é tão vantajoso assim. Já que o papel da imprensa é informar, noticiar os eventos relevantes para a sociedade, sobretudo o que não está dentro da rotina e da normalidade, é conclusivo que a imprensa possua um maior interesse em situações de crise, e que as empresas tenham que lidar com essa situação. Estar nas notícias e ser exposta em momento de fragilidade pode impactar de forma intensa sua imagem e reputação. Como visto, a mídia exerce uma grande influência na opinião pública. É por meio da versão da mídia que o grande público tem acesso as informações da organização. Para Forni (2008), é muito comum que os gestores não considerem a relevância das ações de comunicação, mas logo depois, quando a história chega até a imprensa, entendem a sua importância. Para o autor, a imagem da empresa, em seus stakeholders, é o mais importante e “A versão da imprensa, portanto, é a grande dor de cabeça de empresários e governos, porque ela pode fazer mais estrago do que a própria crise.” (2008, p.384).

“A mídia passa a ser encarada como uma espécie de máquina mortífera por aqueles que viram sua reputação ser publicamente atacada” (Rosa, 2008, p.267), com esta afirmação, Mário Rosa fala sobre o receio que as empresas desenvolvem da mídia e do jornalismo em períodos

complicados, e alerta que esta “máquina” é composta pelos jornalistas. Afirma que é fundamental para a empresa entendê-los a fundo, seu trabalho, sua rotina, suas características e até a maneira como eles enxergam as organizações, para que seja possível trabalhar de forma mais assertiva as ações de comunicação. Rosa (2008) utiliza uma comparação com o cinema para descrever os jornalistas e os coloca como super-heróis, os quais possuem a informação como superpoder. Tendo em vista que a informação é mesmo sinal de poder e influência, os jornalistas devem ter claro que antes de uma profissão ou um mercado, o jornalismo deve ser considerado um serviço público, com um caráter coletivo, sempre engajado na defesa dos interesses da sociedade e na busca pela verdade. Entretanto, Rosa esclarece que nem sempre os profissionais do jornalismo possuem a noção deste poder e do tamanho da influência que podem gerar na comunidade, e pontua: “Mas, como em tudo, há um outro lado perigoso. Ter um superpoder pode levar, em certas situações, a uma falta de percepção da intensidade deste poder” (2008, p. 269).

Lampreia (2007) entende que, muitas organizações – no momento de crise – tendem a perceber os jornalistas como “imprecisos, desinformados, agressivos, mal-intencionados, cheios de preconceito, incompetentes” (p.81) e que esta visão de jornalismo “incontrolável” também é aceita pelo senso comum, que entende o jornalista como um profissional sempre a busca de notícias sensacionalistas, que noticia o que lhe parece melhor. Entretanto, do outro lado, o jornalista tem sempre a desconfiança de que as organizações estão escondendo algo, pois buscam friamente benefícios econômicos e não compartilham as informações com a opinião pública. É evidente que não se pode generalizar, nem toda empresa declara guerra aos jornalistas e nem todo jornalista desconfia cruelmente das organizações, mas este conflito afeta a relação das partes, prejudica o acesso a informação e, logo, a qualidade da notícia que chega ao público. Em um momento de crise, a imprensa e a exposição que ela pode gerar da marca podem ser extremamente prejudiciais, e atuar como uma vilã, assim como pode ser uma grande aliada para que a empresa enfrente o problema com os menores riscos possíveis. Independente de que postura ela vai adotar, uma coisa é certa: nestes momentos, a imprensa é decisiva. Mas está somente nas mãos dos veículos e jornalistas decidir se a imprensa será vilã ou aliada? Ou a forma como a organização se posiciona em momentos de crise pode ser determinante?

Muitos autores, como por exemplo Forni, Lampreia, Rosa, Orduña, entres outros, entendem que a maneira como a crise é gerida pelas organizações influencia como ela chega na mídia, e como ela deve ser percebida pela opinião pública. Para ter a imprensa como uma aliada no momento da crise, existe uma estratégia principal, muito eficaz e que deve ser adotada em

todos os casos: a verdade. Para Rosa (2008), falar a verdade em tempos de crise não é uma escolha, e sim uma obrigação. Não somente porque ser claro e verdadeiro é uma conduta social correta e desejável, mas também pelo fato de que é muito difícil sustentar uma mentira em momento de crise, ainda mais quando a imprensa está com os olhos na organização. Mentir, enganar a imprensa e, por consequência, seu público, afeta uma variável vital para qualquer organização: a credibilidade. Para o autor, mesmo que possa parecer uma ideia comprometedora, usar a verdade em seus argumentos é a decisão mais sensata. Isto evita que a organização seja flagrada mentindo e confrontada pela mídia e opinião pública. Mentir pode tornar-se outra crise para a empresa, abalar a credibilidade que, durante as crises, “é matéria-prima escassa, que não pode ser desperdiçada”. (Rosa, 2008, p.110)

Coombs e Holladay (2010) também concordam com a regra de que a verdade é a melhor estratégia para o posicionamento de uma organização durante uma crise. Os autores esclarecem que todos as notas, depoimentos e comunicações realizadas pela organização devem ser totalmente verdadeiras e confiáveis:

All this must be true because the main rule of crisis communication is do not lie. Honesty is required by professional ethics and it is certainly the best and most effective policy. Do not think that if you lie you will not get caught – you will. At that point the crisis may spell the death of your company and your personal career. (Coombs e Holladay, 2010, p. 274)

Em suma, as organizações preocupam-se com sua credibilidade, imagem e reputação, pois entendem o alto valor que esses ativos representam. Os gestores e profissionais designados para atuar nas crises buscam proteger esses ativos e algumas vezes colocá-los em jogo, como forma de defesa, perante o olhar da opinião pública, para sair da crise que assombra a sua empresa. Uma das formas mais eficazes de mexer com a credibilidade, reputação ou imagem de uma organização é pela imprensa. Não há dúvidas que os veículos de comunicação, por meio de seus profissionais e publicações, possuem grande influência na opinião pública e em como uma organização é vista. De um lado, tem-se a organização preocupada em se proteger, tentando minimizar os riscos da crise para o futuro, do outro, o jornalista, pressionado pela sua função de defender os interesses da sociedade, e ambos agindo pressionados pelo curto tempo que os mesmos têm para se posicionar. Para resolver todo este cenário, a verdade passa a ser imperativa. A organização deve se comprometer com a veracidade das informações que passa, os jornalistas com a veracidade das que publica, para que a opinião pública possa estar a par de

todos os fatos antes de julgar. Graça Monteiro (2008) explica que a mídia desempenha sim um papel importante na construção da realidade social, mas que, entretanto, ela não faz isso sozinha. A mídia se vale de fatos e informações dadas por fontes institucionais com as quais se relaciona. Este relacionamento, entre instituições e mídia, cria as notícias, que, por sua vez, influenciam o público a criar e estruturar suas visões da realidade.

3.3.1 O papel do assessor de imprensa na gestão da comunicação de crise

Como visto, a assessoria de imprensa é o departamento responsável pela ponte entre os interesses da empresa e os da imprensa. Composta por profissionais que entendem o funcionamento dos veículos de comunicação, os chamados assessores de imprensa são os intermediários entre as informações que a empresa gostaria de tornar pública, e as que a imprensa gostaria de obter da empresa e seus gestores. Sempre atento a ética, respeitando os limites e valores, o assessor de imprensa trabalha para que a organização esteja exposta na mídia, preferencialmente de maneira positiva. Entretanto, nem sempre as organizações têm esta sorte, e muitas vezes, geralmente nos momentos de crise, elas ficam expostas em suas fragilidades e vulnerabilidades. A gestão das informações da empresa, demandadas pela imprensa, neste momento complicado não é uma tarefa fácil. Muito delicada e com muitas faces, esta ponte no momento da crise deve ser executada por profissionais competentes e preparados para a função.

Forni (2008) esclarece que hoje, no momento de crise, o assessor de imprensa tem um papel muito mais estratégico do que tinha antigamente, quando era reconhecido e solicitado somente para “apagar o incêndio” da crise. Faria (2008) corrobora com esta perspectiva e ainda pontua que as funções de um assessor de imprensa ultrapassam as ações básicas de divulgação: “A perspectiva privilegiada de analista do cenário político-econômico-social, tomando-se por base os assuntos agendados pela mídia, faz do assessor de imprensa um profissional capaz de oxigenar as organizações e de ampliar os horizontes internos das instituições nas quais atua.” (Faria, 2008, p.161). Além de imersos nas rotinas e funcionamentos dos veículos de comunicação, os assessores de imprensa devem ter profundo domínio dos assuntos da organização. Independente do produto ou serviço que ela oferece, e de quais e quantos departamentos tenha, o assessor de imprensa deve cultivar um bom relacionamento interno para que tenha em mãos todas as informações para trabalhar, especialmente nos momentos de crise.

Martinez deixa esta perspectiva clara quando afirma que a assessoria de imprensa não atua sozinha, e nem pode ser responsabilizada por grandes “milagres” de visibilidade. E ainda pontua que “a ausência de estruturas eficientes de comunicação pode ser responsável por perdas irreversíveis para empresas, pessoas e instituições, perdas essas significativas tanto financeiramente como em imagem” (2008, p. 218).

Para que as perdas, sejam elas financeiras ou de imagem, sejam evitadas no momento de uma crise, é importante que a organização se posicione de forma inteligente. A mídia é a grande tela, na qual a organização estará exposta para o público. Dialogar com a imprensa é papel do assessor de imprensa, e no momento de crise não é diferente. Para Mafei (2008), no momento crítico, quando a empresa passa por alguma situação de crise que chega aos veículos de comunicação, o papel do assessor de imprensa é crucial e sua atuação é mais do que a de meramente um intermediário que repassa as informações para os jornalistas. O assessor deve estar intimamente ligado ao grupo responsável pelas tomadas de decisões, deve decidir como a empresa vai se posicionar perante a mídia, atuar estrategicamente, para que, no mínimo, busque o equilíbrio entre a versão da organização e da mídia.

Corrado (citado por Forni, 2008) diz que existem três atitudes que podem ser tomadas por parte dos assessores de imprensa em situações de crise e exposição negativa perante a imprensa, são elas: “não fazer nada; reagir apenas quando algo acontece; ou ser proativo” (p.369). Segundo o autor, dentre estas, as duas primeiras não são as mais indicadas, são alternativas arriscadas. Ser um assessor proativo no momento da crise pode significar assumir o controle da crise e, assim, ter resultados positivos em sua gestão. Rosa (citado por Forni 2008, p.368) releva que “para quem está no meio de uma crise, perder a iniciativa logo que ela eclode pode significar a perda de todo o processo”. Forni concorda com os autores citados e afirma que o ideal, em situações extremas de crise e de grande repercussão, é que seja a empresa quem assuma o controle da situação e não a mídia, pois uma vez que a imprensa tomou o controle da situação, reverter pode ser muito complicado. Para que a proatividade do assessor seja garantida e traga bons resultados na gestão da comunicação da crise a experiência e o profissionalismo contam muito.

Segundo Forni (2008), um bom assessor de imprensa não pode perder o controle dos acontecimentos e das informações no momento da crise. É papel deste profissional avaliar quando um assunto que está na agenda da mídia pode virar uma situação de crise para a empresa em questão, e a partir disso iniciar os trabalhos de gestão da comunicação de crise, para que os efeitos negativos sejam minimizados. Lampreia (2007) define a gestão da comunicação de crise

como uma tarefa delicada e crítica, a qual, se não for realizada por profissionais competentes e atentos, pode gerar danos irreparáveis. Perante esse cenário, o autor sugere que comunicar para criar confiança no público seja um dos principais objetivos destes profissionais, além de uma estratégia muito eficaz para gerir a crise.

Segundo Caponigro (citado por Forni, 2008), um dos principais passos para a gestão da comunicação de crise é a identificação dos públicos impactados e que devem ser comunicados neste momento. Para o assessor de imprensa, o seu público prioritário é a imprensa. Tendo em consideração e entendendo a imprensa como público-alvo do assessor de imprensa, vale entender que cada veículo possui suas características. O rádio não comunica da mesma forma que o jornal impresso, assim como o jornal impresso não possui as mesmas características das revistas e meios digitais. Lampreia (2007) sustenta a hipótese de que na comunicação social existem diferentes interlocutores, com diferentes objetivos, receios e necessidades e que é imprescindível estabelecer uma linha de comunicação clara que atenda a cada um. Outro ponto relevante a ser destacado é o que Cornelissen (2014) aponta como um grande desafio, as plataformas de comunicação digital. Websites, blogs, redes sociais e outras plataformas possuem uma grande influência na produção de notícias e na disseminação das mesmas e assim merecem a atenção de qualquer organização e assessor de imprensa. Lampreia (2007) considera, na ótica da gestão da comunicação de crise, os meios de comunicação digital como uma fonte de problemas. Assim como os outros veículos de comunicação, os digitais possuem suas especificidades, e Lampreia aponta que estes passaram a ter “um papel preponderante, quer como fonte (ou gatilho), quer como amplificadora de uma crise” (2007, p.90). O autor entende que o meio apresenta grandes ameaças pois:

Qualquer informação colocada on-line, em qualquer ponto do globo, assume de imediato os seguintes aspectos: 1. Não tem fronteiras; 2. Tem grande audiência; 3. Não tem limitações temporais; 4. Serve de fonte para os medias; 5. É amplificadora dos medias; 6. Tem credibilidade. (Lampreia, 2007, p. 91)

Tendo em vista que cada veículo de comunicação possui suas características, entende-se que as mensagens devem ser adequadas para cada, para que cumpra suas necessidades e o posicionamento da organização chegue de forma clara ao público final. Sendo assim, outro papel atribuído ao assessor de imprensa no momento da gestão da comunicação de crise é o desenvolvimento do discurso, do qual a empresa irá se apoderar para se posicionar perante a imprensa. Para Maristela Mafei (2008), o tom do discurso que será utilizado para cada público é uma responsabilidade deste profissional. Para Mafei, o assessor de imprensa deve trabalhar a

mensagem a fim de unificar os discursos, para então montar a estratégica e executá-la com a mídia. Para Linda Putnan (2011), as crises nas organizações geram incertezas, e a comunicação é ponto vital para lidar com esta situação. A autora alerta que os discursos de gerenciamento de crise são cruciais para gerir tais incertezas e ainda alerta que durante a crise, toda organização deve aumentar o fluxo de informação e ter sempre em mãos mensagens claras e precisas.

3.4 Ferramentas e estratégias da assessoria de imprensa na comunicação de crise

A atividade de assessoria de imprensa possui muitas ferramentas, de diferentes constituições e aplicações. Independentemente de sua natureza, sejam elas utilizadas diariamente por seus profissionais – como o caso dos releases, e sugestões de pauta - outras mais estratégicas e aplicadas somente em determinados momentos - como as coletivas de imprensa, e notas oficiais – tais ferramentas são as responsáveis por tornar palpável o trabalho do assessor. De maneira geral, estas ações são planejadas e executadas para construir e manter o relacionamento da organização com a mídia, e assim, garantir que a empresa tenha espaço – de forma espontânea (não pago) nos veículos de comunicação. Entretanto, estas diversas ferramentas não são utilizadas somente neste contexto. Quando uma organização enfrenta uma crise que chega até a imprensa, os profissionais da assessoria se valem destas ferramentas para gerir a comunicação de crise, e claro, como parte de seu trabalho, minimizar ou até mesmo contornar os efeitos negativos da crise na mídia.

Uma das ferramentas mais recorrentes na literatura sobre o assunto e mais utilizadas pelos profissionais de assessoria de imprensa é o **release**. Este material, que para Duarte (2008) ainda representa uma das ferramentas mais eficientes no trabalho da assessoria de imprensa, consiste em um texto, elaborado pelo assessor da empresa, com conteúdos que possam gerar interesse na mídia e, claro, que despertem algum benefício (se divulgado) para a organização. Tal texto é formatado dentro dos padrões dos textos jornalísticos e, assim, facilita sua aceitação e seu aproveitamento por parte dos veículos de comunicação. Duarte explica que os releases são os responsáveis por alimentar grande parte das redações e, para que sejam consumidos pelos veículos, devem seguir cinco critérios básicos: interesse público; ser novidade; disponibilidade (ou seja, se há informação suficiente, dados, fatos, especialistas para tratar o assunto, imagens, fotos); exclusividade (de maneira geral os jornalistas tendem a aproveitar mais releases que sejam enviados com exclusividade); adequação (material adaptado para o estilo de cada veículo ou editoria). Nilson Lage (citado por Duarte, 2008) atesta, baseando-se em estudos americanos, que cerca de 60% de tudo que é publicado na mídia tem origem em fontes institucionais. Com este dado, percebe-se a influência que o meio organizacional tem na agenda da mídia, e como um bom trabalho de assessoria de imprensa pode ser determinante.

No momento da crise não é diferente e o release serve como uma ferramenta útil e importante para que a organização se posicione perante a imprensa. Muitos autores consideram,

neste momento, o release ou o press-release, como uma ferramenta contida dentro do plano de gestão de crise. Neste contexto, este material é um dos primeiros passos e um dos mais relevantes, pois ele que, quando enviado para a imprensa, é o responsável por ditar o tom que a empresa gostaria de se manifestar. Ele deve ser produzido baseando-se totalmente na verdade, com certa agilidade, pois o momento de enviar este material é peça-chave para a gestão da crise. Deve englobar todas as informações existentes, entretanto, não deve conter dúvidas, ou informações que não se podem comprovar, evasivas ou de especulação. Pode adotar a estratégia de antecipação, ou seja, abrir as informações antes da empresa ser questionada e interrogada. Se constituído desta forma, o release tem a capacidade de assumir o controle da crise logo no início e, assim, minimizar os prejuízos para a organização (Lampreia, 2007). Coombs e Holladay (2010), a partir de um estudo dos elementos que compõe os planos de gestão da comunicação de crise, categorizaram as principais e mais eficientes ferramentas para tal gestão: 1. Personal media interviews; 2. News/press release; 3. News/press briefing/blitz and news/press conference; 4. Phone calls/phone interviews; 5. Media/press statement/announcement; 6. Website; 7. 24 hours hot/toll-free phone lines; 8. VNR/ B-roll/videotape/PR film; 9. Company backgrounder: press kit with historical and statistical information, photos and executive bios; 10. Emergency employee newsletter/radio announcement. Os autores elencaram o press release em segundo lugar, atrás somente das entrevistas pessoais. Outro fato destacado pelos autores é de que esse material deve estar previamente preparado para caso de emergências, isso dá agilidade para a empresa obter o controle da crise. O press release é uma ferramenta que deve ser utilizada várias vezes durante o processo de gestão da crise. Segundo os autores, a cada nova informação um material novo deve ser preparado, bem como um novo texto deve ser produzido para ser entregue aos jornalistas que estão entrevistando fontes da empresa.

Diariamente a imprensa busca por especialistas que possam explicar, comentar ou até mesmo validar os conteúdos publicados. Estes especialistas, chamados na linguagem jornalística de fontes, são ótimas oportunidades para as organizações se posicionarem como referência em suas áreas e agregar uma reputação positiva para a organização. No momento de crise, ter um rosto a frente da organização também é recomendado e muito positivo para a gestão deste momento delicado para a instituição. Neste cenário, as fontes são chamadas de porta-vozes, ou seja, são representantes, as vozes da organização perante a imprensa e o público. Como visto, as **entrevistas** concedidas aos veículos de comunicação (pessoalmente, ou seja, com um representante da organização fisicamente presente) foram consideradas por

Coombs e Holladay (2010) como a ferramenta mais eficaz para o controle da crise. As entrevistas podem seguir diversas estruturas, individuais, exclusivas, com fontes técnicas, com fontes de gestão. A escolha deste formato influencia os resultados da exposição da organização, ou seja, como o público vai perceber a organização e a situação. Ainda sobre disponibilizar uma fonte que possa representar a organização no enfrentamento da crise, além das entrevistas “cara-a-cara”, estão elencadas nesta lista – mais abaixo, em quarto lugar - as entrevistas por telefone, que também podem ser eficazes para que a organização leve seu posicionamento para o público. Para os autores, a melhor forma de lidar com a crise, ao utilizar estas ferramentas, é não poupar esforços para que as entrevistas aconteçam. Eles sugerem que o assessor procure agendar o maior número possível de entrevistas sempre tendo em conta os veículos e procurando os jornalistas mais influentes e com mais credibilidade. O assessor deve ser proativo neste sentido, mas também é muito importante que ele não pare de atender as demandas da imprensa e responder a todos que procurarem.

Outro formato de entrevista muito utilizado no momento de crise são as **coletivas de imprensa**, formato que aparece em terceiro lugar na lista de ferramentas mais eficazes no controle da crise, de Coombs e Holladay (2010). Rabaça e Barbosa (citados por Ferraretto e Ferraretto, 2009) definem a técnica como sendo o formato de entrevista em que a imprensa é atendida coletivamente, a fim de responder os questionamentos dos profissionais de diversos meios de comunicação. Ferraretto e Ferraretto (2009) julgam a técnica como relevante e eficaz, pois permite a divulgação de interesses da fonte de forma abrangente e bastante dinâmica. Segundo os autores, as entrevistas coletivas podem ser espontâneas ou provocadas. Nas espontâneas, elas acontecem sem a interferência do assessor, entretanto, é papel deste profissional atuar como um facilitador para que ela aconteça da melhor forma possível para ambos os lados. No caso das provocadas, cabe ao assessor de imprensa convocar os veículos. Neste caso, vale ressaltar que é função do assessor identificar se o cliente possui de fato esta necessidade, pois, para os autores, convocar a imprensa para algo que não siga os critérios de noticiabilidade pode gerar um desgaste grande com a imprensa, e machucar o relacionamento entre assessor/fonte e mídia. Coombs e Holladay corroboram e alertam para o fato de que nem toda organização e toda crise necessitam de uma coletiva de imprensa, mas, sendo o caso: “Schedule following press conferences as often as it is necessary or as often as you receive really important new information” (2010, p.276), além disto: “But try to schedule briefings or press conferences as close to the deadlines as possible to make sure that journalists do not have time to distort anything and your information goes to the public unaltered.” (2010, p.273).

Cornelissen (2014) aponta interação gerada nessas ocasiões (entre empresa e jornalistas) como uma forte característica das coletivas de imprensa, e justifica o uso das entrevistas coletivas quando a informação não pode ser facilmente transmitida de uma forma padrão, ou quando o assunto é algo controverso ou sensível, como no caso de uma crise.

Tanto para as entrevistas pessoais, quanto as por telefone (ou outros meios tecnológicos) ou para as coletivas de imprensa, uma outra ferramenta utilizada pelas equipes de assessoria de imprensa no momento da gestão da comunicação de crise é fundamental: o **media training**. Para Chinen (2013), o treinamento de mídia deve ser conduzido por assessores de imprensa, e é neste momento que os representantes da organização (porta-vozes) aperfeiçoam suas habilidades de falar em público e para a imprensa.

O media training é entendido como uma tarefa essencial em um trabalho de uma assessoria de comunicação, faz parte de suas atividades. Consiste em mostrar, na prática, como funciona uma entrevista com um profissional de imprensa. Faz-se uma espécie de laboratório de jornalismo. O entrevistado se vê diante de situações que vai enfrentar. (Chinen, 2013, p. 39)

Tais treinamentos, além de oportunidades para que os porta-vozes desenvolvam suas habilidades de comunicação, são oportunidades para que eles entendam como a imprensa funciona e suas características para que assim possam desenvolver mais segura e facilmente um bom relacionamento com os jornalistas.

No momento da crise os treinamentos tornam-se ainda mais indispensáveis. Logo depois de definido o porta-voz, ou os porta-vozes, da organização para o cenário delicado de crise, este deve ser preparado por meio de um media training antes de assumir qualquer entrevista ou dar qualquer declaração que possa tornar-se pública. (Lampreia, 2007). Para Bernstein (s.d., s.p.), esses treinamentos são relevantes diante da crise pois “...because crisis-related interviews and speeches have characteristics quite unlike a “friendly” exchange.” Coombs e Holladay (2010) atribuem um papel importante e estratégico ao media training quando indicam que por meio de um treinamento bem efetuado, a organização, por meio das entrevistas concedidas por seus porta-vozes, se beneficia, pois pode aumentar significativamente a chance de contar a sua própria versão da história, tomando assim o controle da crise perante a imprensa.

A **nota oficial**, que para Ferraretto e Ferraretto (2009) consiste em um texto que revela a posição forte e bem definida de uma organização perante uma situação crítica, também é uma ferramenta constantemente utilizada pelas assessorias de imprensa nos momentos de gestão de crise. Chinen (2013) sugere o uso da nota oficial quando se exige de uma instituição uma

declaração que torne claro os fatos e o posicionamento da mesma e que tenha em si um caráter oficial. Utchitel (2004) concorda com os autores acima na definição do conceito da nota oficial e ainda acrescenta que ela pode ser distribuída para a imprensa, mas também pode ser inserida nos veículos de comunicação em um espaço de mídia paga. Ainda para Utchitel (2004), a nota oficial é uma forma de evitar a exposição do porta-voz da instituição, porém, a autora chama atenção para o fato de que é uma técnica unilateral, que não permite troca de informações e pode não esclarecer todas as dúvidas da imprensa.

Também considerada como uma das cinco ferramentas mais eficazes para o controle da crise organizacional (na comunicação) por Coombs e Holladay (2010), a nota oficial precisa – segundo os autores - contemplar algumas regras para que seu objetivo seja alcançado com sucesso. Em primeiro lugar é essencial que este material seja totalmente verdadeiro e que exponha todos os fatos conhecidos pela empresa, entre eles as ações que estão sendo tomadas e o que se espera dos primeiros resultados destas ações. Estes dois pontos são importantes pois: “First of all, it shows that your company is already working on the problem. And secondly, it is important to show people the light at the end of the tunnel – hope is everything.” (2010, p. 273). Indo além, também é fundamental que todas as informações sejam precisas e que a organização só divulgue conteúdos já confirmados e, para um melhor aproveitamento, é ideal que a organização não aponte responsabilidades.

Apresentaram-se as principais ferramentas utilizadas pelos assessores de imprensa para a gestão da comunicação de crise quando a situação chega até a mídia. Todas elas apresentam um papel bem definido e atuam em um determinado momento, pois possuem características fortes e específicas. Avaliar a eficácia e os resultados destas ferramentas aplicadas, bem como de que forma a organização está sendo posicionada na mídia durante o cenário delicado da crise é também uma ferramenta poderosa. A **mensuração de resultados**, que é entendida por Yanaze (2013) como parte do processo de avaliação de alguma atividade, nada mais é do que utilizar sistemas de informações e pesquisas, para levantar dados que possibilitem os profissionais tomarem conclusões que resultem em tomadas de decisão. Para Margarida Kunsch (2003), a mensuração de resultados tem um papel fundamental no desempenho da comunicação e, por ter como objeto de trabalho informações e atividades não tangíveis, a mensuração se torna tão árdua e por vezes ainda mais importante para se comprovar a eficácia.

Quando se trata de medir e avaliar os resultados na disciplina específica de assessoria de imprensa, o trabalho passa a ter ainda mais dificuldades. Yanaze (2013) esclarece que a mensuração de resultados em assessoria de imprensa ainda é “uma dúvida” para os profissionais

da área. Mesmo sendo disponíveis algumas técnicas, como a centimetragem e análise de *clipping*, e outras metodologias, a eficácia na mensuração ainda é questionada por não abordar todos os atributos que merecem ser contemplados. Dentre as técnicas conhecidas e mais utilizadas estão os relatórios de clipping. A compilação de todos os conteúdos espontâneos publicados nos meios de comunicação, relativo a organização, ou no momento da crise, sobre o assunto específico pode auxiliar o entendimento de como a empresa está agindo a este cenário. Para Mafei (2008), o clipping põe em evidência a imagem da organização, ajuda o profissional a entender as percepções sobre o caso e também quando e por que razões estas percepções se alteram. Funciona como uma espécie de “termômetro” que mede como as notícias são veiculadas. Ainda segundo a autora, esta ferramenta, que deve ser entendida como estratégica e sofisticada, deve ser manipulada com agilidade, pois a agilidade nestes cenários evita que notícias negativas tenham grande repercussão.

Os **relatórios de avaliação** também são partes fundamentais para o trabalho de um assessor de imprensa no momento da crise. Mafei (2008) entende esse documento como uma união do relatório de clipping, gráficos e análises da mensuração de resultados com um texto crítico que aborda o desempenho da assessoria de imprensa. Os relatórios podem ser diários, semanais, mensais ou ao término de um evento relevante. A decisão da periodicidade é tomada pela necessidade de cada corporação, relativo ao momento que está enfrentando. Serve também de um instrumento de controle, no qual a assessoria pode integrar sua equipe e alinhar as informações passadas para a imprensa. Além destas funções, o relatório busca informar o cliente (empresa) e partilhar as informações.

3.5 Como proceder – o protocolo da assessoria de imprensa na gestão da crise

Como se viu no decorrer deste capítulo, as crises são únicas, cada uma com suas características e especificidades e formas de impactar as empresas em relação a mídia, e a única certeza que se pode ter em relação as crises corporativas é que nenhuma empresa está totalmente protegida e imune a essas situações. Entretanto, pode-se observar que mesmo as crises não seguindo fórmulas específicas, elas podem se comportar dentro de alguns padrões. A literatura aponta alguns protocolos que podem servir de orientação para as empresas e organizações no sentido de gerir a comunicação no momento da crise. Como um guia para otimizar a ação da assessoria de imprensa no momento delicado da crise, esses protocolos permitem às empresas uma certa agilidade – valia fundamental para o sucesso da gestão da comunicação de crise – na condução do problema. Desde o reconhecimento da crise, como algo a ser trabalhado, até as ações de pós-crise, o uso dessas orientações são defendidas por diversos autores como reflexo de uma empresa preparada para tais momentos.

Segundo Lampreia (2007), as crises possuem um certo modelo “biológico” em sua anatomia, ou seja, possuem um ciclo de vida que é composto por cinco estágios: nascença, crescimento, maturidade, declínio e morte. Nem todas as crises passam por todas estas etapas, e isso dá-se graças a uma boa gestão da mesma, por meio de uma intervenção de profissionais preparados para lidar com a crise. Reconhecer a crise já em sua nascença é uma tarefa crucial para que ela não viva tempo suficiente para alcançar os outros estágios e tenha seu ciclo reduzido a nascença e morte. Todavia, por mais lógica que esta atuação possa parecer, “O problema mais comum é que, na maioria dos casos, os responsáveis das empresas só começam a preocupar-se quando a crise já está na sua curva de crescimento, ou, pior ainda, quando esta já chegou ao seu auge.” (Lampreia, 2007, p. 42). Assim que a crise passa a ser reconhecida na organização, deve-se tomar o controle e iniciar a intervenção. Para Forni (2008), quando existem sinais e indícios de crise na organização, a empresa deve rapidamente assumir o controle.

Coombs e Holladay (2010) elencam uma série de protocolos e procedimentos que devem estar previamente preparados para auxiliar no momento de crise. Entre os primeiros itens da lista estão os planos de comunicação de crise, que devem ter sido previamente testados, ensaiados. Os autores ainda ressaltam que os colaboradores envolvidos devem

também ter sido treinados. Ainda relativo aos treinamentos, é ideal que dois porta-vozes tenham sido escolhidos e já preparados para as possíveis situações que possam aparecer. Uma estrutura deve ter sido pensada para o momento, como uma sala para as reuniões, equipamentos eletrônicos e de comunicação, um fundo econômico para despesas que possam aparecer durante a confusão de crise. Materiais de comunicação com textos base, notas pré-montadas, press kits e releases também podem ser confeccionados, assim como uma lista com os contatos da mídia e também de peças importantes da organização.

Tendo essas ferramentas disponíveis como back-up, a empresa passa a estar mais preparada quando a crise chega. Coombs e Holladay (2010) mostram as etapas mais comuns e básicas na gestão da comunicação de crise, em uma sequência lógica que permite o sucesso da condução. No momento em que a crise se apresenta e é reconhecida, deve-se imediatamente informar o CEO ou presidente, este deverá estar ciente de que um problema se instalou e prover orientações. Logo após, deve-se apurar os fatos. Investigar com gestores e colaboradores envolvidos os acontecimentos para entender o tamanho da situação e a realidade do evento. Os próximos passos devem ser entrar em contato com os membros do comitê de crise, para que possam se reunir para as futuras decisões e, caso seja pertinente, notificar autoridades ou entidades reguladoras. Caso possuam, apropriar-se dos materiais para a imprensa que foram previamente preparados (nota, press release, press kit) e novamente entrar em contato com o presidente, para que possam trabalhar em conjunto no material que será divulgado para os veículos de comunicação. Para uma boa execução, todos estes passos devem ser realizados dentro de uma hora e não mais do que isso.

Depois que esta primeira etapa foi concluída, deve-se instruir, a quem julgar necessário, que todos os pedidos de informação acerca da situação sejam enviados para o departamento de comunicação, especificamente para o profissional que está gerindo a crise. É neste momento que o assessor de imprensa inicia o relacionamento com a mídia, e o primeiro posicionamento é passado para a mesma. Geralmente ainda não se possui informações completas e totalmente verificadas, assim, este posicionamento é curto, entretanto deve ser baseado na realidade dos fatos. Este documento deve ser único para toda a imprensa e conter toda a informação já apurada. Não se deve omitir nenhuma informação ou mentir, sendo importante um trato delicado quando a crise possui vítimas, a divulgação dos nomes deve ser feita após as notificações aos parentes. Logo após este breve posicionamento, deve ser agendado um momento maior e mais complexo com a mídia, como uma conferência ou

entrevista coletiva. Entre o primeiro posicionamento e a conferência, é responsabilidade do assessor agregar o maior número de informações possíveis. (Coombs e Holladay 2010).

No momento seguinte, o assessor de imprensa inicia o trabalho de agendar e atender as demandas da mídia por entrevistas como o porta-voz. As entrevistas podem ser pessoalmente, por telefone ou outros meios, mas o relevante é que o porta-voz esteja bem preparado e confortável para executá-las. Eleger o porta-voz correto é um dos pontos mais relevantes para o sucesso das entrevistas nos momentos de crise. Alguns autores, como Coombs e Holladay, defendem que o correto é sempre o CEO ou o presidente, ou seja, o mais alto cargo da gestão. Autores como Forni entendem que essa escolha deve ser baseada em fatores como: “... alguém que tenha domínio e controle sobre o negócio da empresa; habilidade para ouvir; expressar-se; para manter-se calmo, sob forte pressão; postura e boa aparência e, mais importante, transpire credibilidade.” (Forni, 2008, p. 375). Forni ainda destaca que a escolha errada de porta-voz pode aumentar o problema ao invés de contorná-lo e por isso a escolha deve ser realizada com muita segurança. Independentemente da escolha, o fato é que o porta-voz deve ser treinado e orientado antes de apresentar-se para os jornalistas. Lampreia acrescenta que o porta-voz atua como o elemento humano da crise, ou seja, torna o assunto mais palatável e próximo para o público. “Não se trata aqui de recitar um papel, mas de mostrar também com o comportamento (linguagem corporal) o sentido de responsabilidade de uma empresa” (2007, p. 87). Na sequência, a cada nova informação obtida, a equipe de assessoria de imprensa deve repassá-la os veículos de comunicação, seja por meio de entrevistas com o porta-voz, entrevistas coletivas ou releases enviados para os meios de comunicação.

Para Mafei (2008), a estratégia para que a imprensa pare de falar sobre a crise é resolver o problema. Entretanto, a autora afirma que somente o discurso e as técnicas de relacionamento com a imprensa não são suficientes, é necessário ações e atitudes concretas que resolvam o problema e alimentem a imprensa com uma versão forte e palpável. A autora aponta uma estratégia relacionada a divulgação das notícias durante a crise, defendendo que todas as notícias negativas sejam divulgadas de uma vez, para que assim se concentre o impacto em um só momento, e que as boas notícias sejam divulgadas aos poucos. Esta técnica daria a sensação de que o fato ruim aconteceu, mas está sendo gerido e contornado.

Em paralelo as entrevistas, divulgações de releases ou notas, e durante todo o processo, deve existir um intenso monitoramento dos conteúdos publicados pelos veículos de comunicação. Para Coombs e Holladay (2010), estar atento a tudo que a mídia divulga

acerca da empresa e da crise vivida é uma forma de avaliar os esforços de comunicação destinados a gestão da crise e suas eficácias. Outro motivo que reflete a importância de monitorar o que é dito pela imprensa é garantir que as informações sejam corretas e verdadeiras. Segundo os autores, é papel do assessor de imprensa garantir que os veículos de comunicação estejam recebendo as informações corretas. Caso não seja esta a situação, se percebido a tempo, o profissional tem a chance de intervir, ou seja, de pedir uma retratação e evitar que a empresa seja exposta erroneamente. Tal ação é muito importante na gestão da comunicação de crise, e muitas vezes são poucas as chances de corrigir a informação antes que ela seja disseminada em grandes escalas.

Monitorar a mídia é uma atividade que deve ser contínua e prosseguir mesmo depois do final da crise. Estar atento ao pós-crise faz parte de uma estratégia de sucesso, pois:

This is where the ultimate effectiveness of your overall efforts will be finally graded. Besides that, it is at this point, when the hit of the battle is over, the journalists may decide to give an extended coverage of the problem and may actually introduce some conjectures and misconceptions. And that may affect public opinion as well. It is a nuisance to ultimately lose the image battle because of that, after it was won during the actual event with so much effort and expense. So, you will have to correct some informational problems long after the crisis is over. (Coombs e Holladay, 2010, p.278).

A gestão da comunicação de crise após o seu término é essencial. O assessor deve tomar algumas medidas e ações no pós-crise. Segundo Coombs (2014), estas ações ajudam a organização a estar melhor preparada para as próximas crises, além de garantir que os públicos envolvidos tenham sido impactados por boas impressões de como a crise foi gerida, além de que estas ações garantem que a crise efetivamente está acabada. Para o autor, a avaliação da crise é uma importante ação que deve ser feita neste momento, e dentre os indicadores que devem ser contemplados, o mais relevante para a assessoria de imprensa é a cobertura da mídia. Para compor esta análise, o assessor deve levar em consideração dois indicadores: o conteúdo publicado e o tempo da cobertura da mídia. O primeiro pode ser analisado por meio de uma comparação da versão disponibilizada pela imprensa com o conteúdo efetivamente publicado. Neste momento percebe-se se os esforços de comunicação foram eficazes e aproveitados, se a mídia noticiou a versão da empresa ou dos críticos. O segundo, relativo ao tempo de cobertura da mídia, diz respeito a quanto tempo a crise foi de interesse da imprensa e divulgada. É papel do assessor fazer com que a crise

seja foco dos meios de comunicação pelo menor tempo possível, e por meio desse indicador revela-se se a estratégia adotada foi eficiente ou não.

Como visto, são muitos os procedimentos aos quais um assessor de imprensa deve estar atento, seja antes da crise, durante ou após. Mas como também já foi exposto, não existe uma crise igual a outra, logo, a gestão de uma para a outra não é mesma. Como a gestão da comunicação de crise é realizada na prática pelas organizações e assessores de imprensa? Quais ferramentas funcionam para cada momento? Para tentar entender o papel do assessor de imprensa neste contexto e clarificar o uso das técnicas de assessoria de imprensa na gestão da comunicação de crise e cuidado com a imagem da organização, propõe-se no próximo capítulo uma análise empírica de duas crises reais.

4. ESTUDO DA COMUNICAÇÃO DE CRISE DOS CASOS: “PROJETO EXPEDITO” E “A FAMÍLIA DE SARA”

Neste último capítulo, pretende-se apresentar o estudo da gestão da comunicação de crise, desempenhado pela equipe de Assessoria de Imprensa, de dois casos vividos pela empresa brasileira Grupo Marista: “Projeto Expedito” e “A Família de Sara”. Os estudos dos casos foram realizados por meio de uma análise de conteúdo das notícias veiculadas sobre os temas, a fim de responder ao objetivo geral deste trabalho que é: verificar se o papel do assessor de imprensa na gestão da comunicação de crise empresarial influencia a percepção da imprensa, a fim de gerar, conteúdos positivos para a marca.

Dividido em quatro partes, o primeiro subcapítulo caracteriza a empresa trabalhada: Grupo Marista. Informações sobre sua história, fundação, atuação, modelo de gestão corporativa e modelo de gestão da comunicação – em especial do departamento de Assessoria de Imprensa, serão apresentadas para que possa ser possível entender o cenário em que os casos surgiram e foram geridos.

No segundo momento, apresenta-se a descrição do primeiro caso a ser analisado: “Projeto Expedito”, um panorama do caso, no que consistia, quem participou e como se tornou uma crise. Bem como a explicação de como a crise foi conduzida pela assessoria de imprensa. Seguindo o mesmo modelo do subcapítulo anterior, a terceira parte, se dedica a crise chamada de “A Família de Sara”.

Na última parte, foi preciso um momento para explicar e justificar a escolha da metodologia de Análise de Conteúdo, apoiada em uma revisão de literatura, além de explicar de que forma ela foi aplicada para o estudo dos casos citados. Posteriormente, os subcapítulos que seguem correspondem as análises de conteúdo das notícias veiculadas pelos meios de comunicação sobre as crises estudadas.

4.1 Grupo Marista, atuação e estrutura corporativa e comunicação

O Instituto Marista nasce no interior da França, no ano de 1817, pelo projeto de seu fundador, Marcelino Champagnat. O Instituto, que por missão se dedica a prover educação para crianças e jovens, é uma organização de caráter religioso, que segue os princípios da Igreja Católica desde sua fundação. Na sua dimensão global atual conta com mais de 76 mil pessoas envolvidas, entre Irmãos Maristas, leigos e leigas (pessoas que vivem a espiritualidade e missão Marista, mas não fazem os votos religiosos) e colaboradores. Presente nos cinco continentes, em 79 países, o Instituto beneficia mais de 654 mil crianças e jovens.

A atuação Marista está organizada, nos países onde a missão é desenvolvida, por meio de centros administrativos, internamente chamados de Províncias e Distritos. Cada uma delas tem em si sua própria hierarquia e organização de governo, mas ligadas às diretrizes de ordens do chamado Irmão Superior Geral e seu Conselho.

Presente no Brasil desde 1897, o Instituto Marista possui três unidades administrativas, sendo elas: Província Marista Brasil Centro-Norte, Província Marista Brasil Sul-Amazônia (Rede Marista) e Província Marista Brasil Centro-Sul (Grupo Marista), todas atuando em harmonia com a União Marista do Brasil (UMBRASIL), que trabalha como uma organização de articulação e mobilização para potencializar as ações da comunidade Marista do Brasil. Juntas estão presentes em 23 estados do país, em 101 cidades brasileiras e contam com mais de 31 mil pessoas envolvidas (Irmãos Maristas, leigos e leigas e colaboradores).

O Grupo Marista, uma das três Províncias que compõe o cenário Marista no Brasil, atua nos estados do Paraná (no qual possui grande parte de seus esforços e sede administrativa), Santa Catarina, São Paulo, Mato Grosso do Sul, na cidade de Goiânia e no Distrito Federal, além de estar presente em outros nove estados brasileiros, por filiais da Editora FDT, um de seus negócios. Atua em quatro grandes frentes, sendo elas Educação, Solidariedade, Saúde e Comunicação, através de um conjunto de organizações, todas sem fins lucrativos, dentro das leis de filantropia.

Os mais de 15 mil colaboradores do Grupo Marista, atuam diariamente pautados pela missão de: “Formar cidadãos éticos, justos e solidários para a transformação da sociedade, por meio de processos educacionais fundamentados nos valores do Evangelho, do jeito Marista.”, pela visão de que: “Até 2022, o Grupo Marista será reconhecido na Igreja e na sociedade pela

excelência nas suas áreas de atuação, fidelidade ao carisma Marista, vitalidade, viabilidade, e impacto de sua missão junto a crianças e jovens.” E pelos valores de: “Amor ao trabalho; Espiritualidade; Presença; Interculturalidade; Simplicidade; Espírito de Família; Solidariedade”.

Na frente de Educação, mais de 68 mil alunos recebem formação, seja pelos 19 Colégios Maristas, como pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Centro Universitário - Católica de Santa Catarina ou TECPUC (Cursos Técnicos e Ensino Médio). Também nesta frente, para auxiliar o trabalho o Grupo Marista conta com duas editoras: FTD Educação e Editora Universitária Champagnat. A primeira, uma das maiores editoras do Brasil, dedica-se à produção e impressão de livros didáticos, livros digitais e materiais de apoio educacionais, enquanto a segunda foca no segmento científico, institucional e didático.

A área da saúde, representada por cinco hospitais (Hospital Marcelino Champagnat, Hospital Universitário Cajuru, Santa Casa de Curitiba, Hospital Maternidade Alto Maracanã e Unidade Intermediária de Crise e Apoio à Vida – UNIICA), realiza uma média de 450 mil atendimentos por ano e carrega a missão Marista ligada à educação por meio de suas estruturas preparadas para contribuir com a formação acadêmica (por meio de cursos, residências médicas, hospital escola) para profissionais da área da saúde.

A área de solidariedade trabalha focada no público-alvo que busca a missão Marista. Atendendo diretamente crianças e jovens, especialmente os que encontram-se em situação de vulnerabilidade social, a Rede Marista de Solidariedade conta com uma estrutura de 26 unidades sociais, que fornece atendimentos na área socioeducativas a cerca de 9 mil crianças, jovens e seus familiares. Além disto, a Rede ainda conta com o Centro Marista de Defesa da Infância (CEDIN) que age como articulador promovendo estratégias de incidência política para a promoção e defesa dos direitos de jovens e crianças no Brasil.

Com o propósito de educar, informar e entreter, a frente de negócios Comunicação do Grupo Marista é composta por duas emissoras de rádio (Lumen e Clube FM) que juntas impactam diariamente cerca de 500 mil ouvintes.

Além das áreas citadas como frente de negócios (educação, saúde, solidariedade e comunicação) o Grupo ainda atua em pequenos nichos, que visam suportar a missão Marista pelo Brasil e tornar as frentes sustentáveis. Os chamados “Negócios Complementares” são representados por FTD Digital Arena (cinema 4D de alta tecnologia, voltado para o ensino), Pergamum – Sistema Integrado de Bibliotecas, fazendas, centros rurais, recantos e chácaras.

Enquanto estrutura empresarial, cada marca possui sua gestão técnica, que segue as diretrizes e hierarquia da marca mãe (Grupo Marista). Esta, por sua vez, possui uma estrutura própria, composta por gestores responsáveis por gerir a marca de forma institucional, alinhando os interesses da marca mãe, com os negócios e missão. No organograma abaixo exemplifica-se como a alta gestão se encontra estruturada.

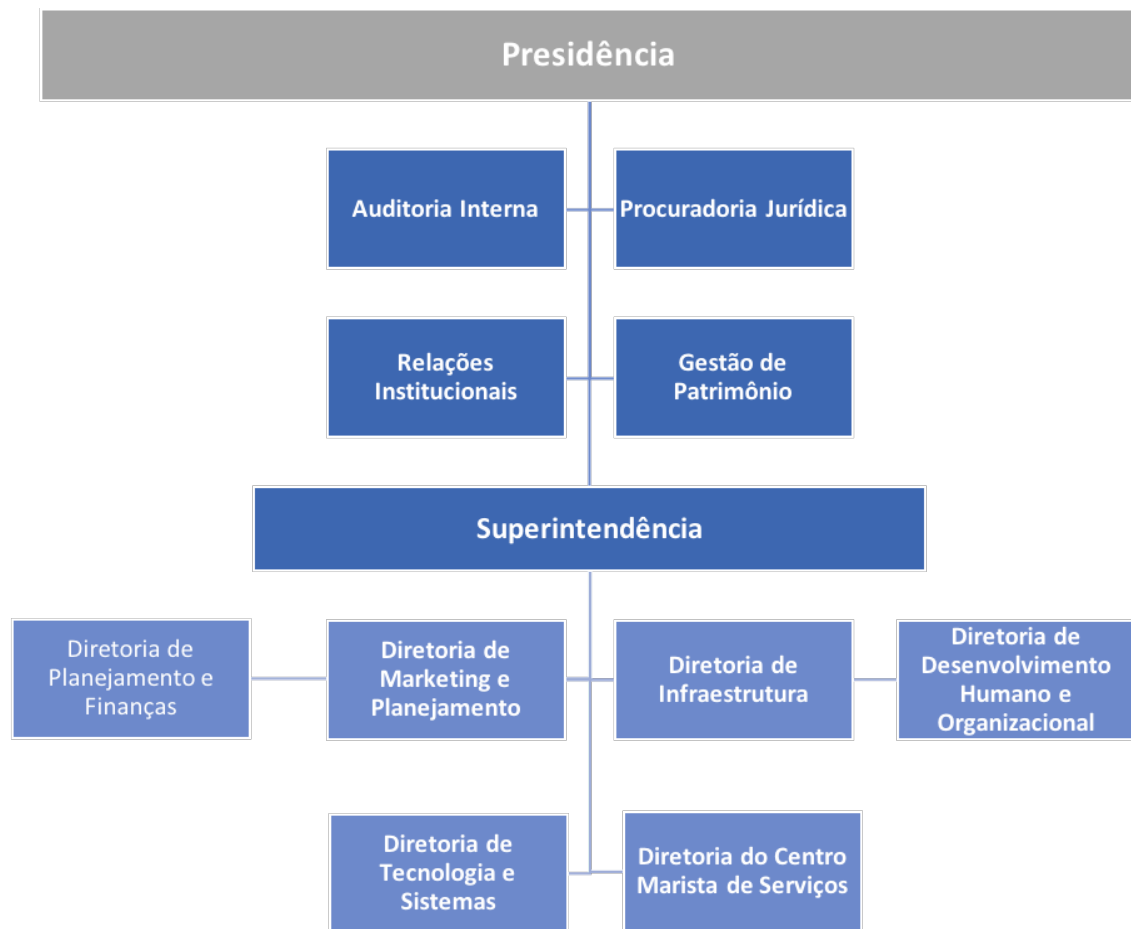


Figura 9. Organograma Grupo Marista

Fonte: Marista, 2017.

Como apresentado no organograma, a Diretoria de Marketing e Planejamento encontra-se ligada a presidência do Grupo e responde diretamente para a superintendência, juntamente com outras cinco diretorias. Trabalha com o foco no atendimento de todas as marcas do Grupo, inclusive a marca institucional. Com um caráter estratégico, atualmente conta com uma estrutura composta por cinco grandes braços, e mais a área Financeira, que responde

diretamente ao diretor e suporta todos os outros braços. A organização pode ser vista no organograma abaixo:



Figura 10. Organograma Diretoria de Marketing e Planejamento do Grupo Marista

Fonte: Marista, 2017.

Um dos braços que compõe a Diretoria de Marketing e Planejamento é o departamento de Assessoria de Imprensa. Dedicada à comunicação externa por meio do relacionamento com a imprensa de todas as marcas do Grupo Marista, mais a institucional, o departamento conta com a figura de um gerente (que não tem seus esforços exclusivamente para este braço), uma coordenação (inteiramente dedicada ao departamento) e mais quatro profissionais em tempo integral. Toda a equipe concentra-se no escritório sede, atuam presencialmente no período comercial (de segunda a sexta-feira, das 8h às 18h) e durante as noites, madrugadas, finais de semana e feriados, atuam em regime de plantão. Isto para garantir que todos os períodos estejam cobertos por um assessor.

Sendo todos jornalistas, como indica o regulamento brasileiro sobre a atividade de assessoria de imprensa, a equipe é responsável por criar e nutrir o relacionamento com a imprensa, sugestões de pautas e notas, acompanhamento de entrevistas, treinamentos para porta-vozes, treinamento para colaboradores que possuem alguma interação com a imprensa nos momentos de crise (equipe de segurança, de telefonia, recepcionistas etc.) elaboração de matérias de divulgação para a imprensa, monitoramento de conteúdos jornalísticos publicados

(relacionados a marca e suas áreas de atuação), clipping e mensuração de resultados, planejamento estratégico e plano de divulgação das marcas, produção de notícias para os sites do Grupo, atendimento em geral à imprensa, relacionamento e atendimento às demandas do público interno (relativo à divulgações para a mídia) e gestão da comunicação de crise.

Como citado, umas das funções da equipe de Assessoria de Imprensa do Grupo Marista é a gestão da comunicação de crise. Faz parte do escopo da equipe gerir a comunicação dos três momentos de uma crise: pré-crise, crise e pós-crise. Também, é função desta equipe nutrir o relacionamento com o público interno (no momento da crise).

Em sua dinâmica, o departamento atua identificando áreas de risco, monitorando as ações e serviços da organização, bem como as publicações da imprensa, sobre a marca e assuntos relacionados a sua atuação. A assessoria de imprensa do Grupo Marista é a responsável por executar os protocolos de crise, previamente desenvolvidos pela área, para o enfrentamento da situação de crise. No pós-crise, o departamento deve entregar a mensuração e análise de resultados, por meio de relatórios, continuar o monitoramento do assunto pela mídia, além de planejar e executar ações de relacionamento com a mídia, caso necessário.

4.2 Caracterização Caso: Projeto Expedito

No primeiro semestre do ano de 2015, com a justificativa de buscar uma gestão mais eficiente, sustentável e otimizar os recursos financeiros empregues, o Grupo Marista iniciou o “Projeto Expedito”. Iniciado pela Diretoria de Infraestrutura, após um extenso estudo, o projeto consiste em uma reestruturação nos postos de trabalho de serviços nas áreas de Educação (Universidades e TECPUC), Comunicação (Lumen), Saúde (Hospitais do Grupo Marista) e Centro Sociais.

Esta reestruturação constitui a contratação de empresas terceiras, com reconhecimento no mercado, para a execução das funções de manutenção, lavanderia, segurança, higienização e nutrição. Para que as empresas pudessem assumir os postos, o Grupo Marista promoveu a desmissão de 1028 colaboradores – das áreas citadas.

O desligamento de funcionários, especialmente de um número tão elevado e no mesmo momento, certamente é uma situação atípica, uma ruptura da rotina de uma organização, e como visto anteriormente, para Fink (1986), isto reflete em uma crise organizacional.

Os desligamentos aconteceram a partir do turno noturno do dia 02 de julho de 2015 e seguiram até o dia seguinte (para abranger todos os turnos), simultaneamente em todos os negócios afetados, por meio de uma equipe de recursos humanos, alocado na Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional, previamente articulado e treinado para a ação e possíveis desdobramentos.

O Departamento de Relações Sindicais e Departamento Jurídico também foram acionados e uma estratégia foi planejada e executada junto com o sindicato patronal que abarca o Grupo Marista. Dias antes, no dia 30 de junho do mesmo ano, uma comissão formada por representantes do departamento de Recursos Humanos do Grupo Marista informou o sindicato do empregador - Sindicato dos Auxiliares de Administração Escolar no Estado do Paraná (Saaepar), órgão do qual os funcionários desligados são sindicalizados. Este procedimento foi efetuado para minimizar a repercussão, fornecendo todo o cenário pra que o sindicato pudesse preparar-se, além de agilizar os processos de homologação.

Para garantir que os serviços prestados por estes postos de trabalho não fossem prejudicados, sejam queda na qualidade, agilidade ou até em sua paralisação, os desligamentos aconteceram juntamente com a integração dos novos colaboradores, que também foi planejada

pelo comitê do projeto e conduzida pela Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional.

Com o objetivo de minimizar o impacto na vida dos colaboradores desligados e também na imagem da instituição, o Grupo propôs-se a:

- Pagar o aviso prévio indenizatório de forma antecipada; promover um esforço de atendimento aos colaboradores desligados, com a presença do sindicato, para que sejam sanadas todas as dúvidas e facilitados os processos;
- Articular com as empresas terceiras (recém-contratadas) para que as mesmas fizessem uma análise dos currículos dos profissionais desligados, que mostraram interesse em uma nova contratação, para que pudesse analisar a possibilidade de uma reabsorção;
- Enviar os currículos dos profissionais desligados interessados para empresas parceiras de recrutamento e seleção.
- Entregar para o colaborador, no momento do desligamento, uma carta com todas as informações sobre sua rescisão de contrato e ações de auxílio que o Grupo estava gerindo;
- Manter, em regime de plantão, uma equipe do Centro Marista de Serviços (responsável por questões de recursos humanos) para esclarecer possíveis dúvidas.

Desde o princípio, ou seja, desde seu desenho inicial, o projeto teve sua condução orientada por meio de um comitê interdisciplinar, que tinha em seu escopo planejar todas as ações da reestruturação, sejam elas antecedentes, decorrente ou pós processo. Tal comitê era composto por representantes das áreas de Infraestrutura (a mandante o projeto), Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional, Departamento Jurídico, Relações Sindicais, Assessoria de Imprensa, Comunicação Interna e Centro Marista de Serviços (responsável pelos processos burocráticos de desligamentos, contratações e folha de pagamento). Tinha em sua dinâmica reuniões quinzenais para que cada área pudesse apresentar seus avanços e angústias sobre a execução do projeto, e durante a semana que antecedeu os desligamentos e a semana pós, as reuniões eram diárias.

Como defende Argenti (2009), citado no capítulo 1, a Comunicação passa a ter um caráter mais estratégico e a ocupar um poder maior quando trata-se da tomada de decisões e

planejamento, e não basta ser envolvida somente no segundo momento. Corroborando com esta ideia e como dito acima, entre as áreas presentes no grupo de trabalho está a Assessoria de Imprensa. Representada na ocasião pela coordenadora da área e uma analista sênior, tais profissionais tinham em sua missão acompanhar o projeto desde o início, para produzir e executar a estratégia de comunicação de crise perante os veículos de comunicação e comunicação externa.

4.2.1 Condução da Comunicação de Crise: Projeto Expedito

Segundo a Coordenadora de Assessoria de Imprensa do Grupo Marista, como parte integrante do projeto desde seu início, a equipe de assessoria de imprensa teve em seu escopo as seguintes funções: elaboração das mensagens-chave, releases e notas oficiais, treinamentos de porta-vozes, atendimento à imprensa, clipping e monitoramento das publicações relativas ao assunto, acompanhamento de entrevista (se necessário) e condução do comitê de gestão de crise.

Todas essas ações foram planejadas pela equipe de assessoria de imprensa, mas com a colaboração do comitê, a fim de criar uma estratégia de comunicação de crise que reduzissem os danos e fosse interdisciplinar e holística, uma vez que o assunto tratado impactava de maneira geral na rotina da organização. Criando uma ligação entre a teoria e a prática, a crise que foi gerada pelo projeto expedido pode ser encaixada na categoria “*Trangressions*”, descrita na “*Crisis type matrix*” (figura 6), por Coombs. Isto se dá por tratar-se de uma crise interna, ou seja, gerada por um ator interno e intencional.

No contexto da assessoria de imprensa e sendo o assunto tratado como um risco, a estratégia de comunicação de crise perante os veículos de comunicação, foi concebida prevendo as possíveis consequências da divulgação do assunto na mídia. Foi adotada pela equipe uma postura reativa, ou seja, por mais preparados que estivessem para o enfrentamento do caso, a equipe tinha a diretriz de esperar ser abordada pela grande mídia. A Coordenadora da Assessoria de Imprensa do Grupo Marista justifica a escolha da estratégia como uma saída para não criar alardes e levar o caso a uma proporção maior e mais prejudicial para a empresa. Recordando a análise feita por Cornelissen (Figura 7) sobre as abordagens de comunicação no momento de crise para a estratégia de comunicação adotada, pode-se observar que a organização adotou um baixo nível de responsabilidade e se posicionou com a estratégia

chamada pelo autor de “*Transcendence*”. Em outras palavras, a organização, por meio de uma estratégia que visa associar a empresa a bons valores, utilizou a tática de ligar os prejuízos dados pela crise a um objetivo maior e benéfico, ou seja, os desligamentos dos funcionários por uma reestruturação interna que busca concentrar os esforços do Grupo Marista em sua missão filantrópica.

Dentre os materiais desenvolvidos, o principal foi uma nota oficial, que como visto no capítulo 2, pode ser considerada umas das cinco ferramentas mais eficazes para o enfrentamento de uma situação de crise (Coombs e Holladay, 2010), pois demonstra um posicionamento forte e embasado por parte da organização. Desenvolvida pela assessoria de imprensa e aprovada pelo comité, esta nota (reproduzida abaixo), continha todas as informações que a empresa teria para comunicar a mídia. Este material serviu de diretriz, de base, para atender as demandas da imprensa com mais agilidade, uma vez que estava previamente aprovado. Entretanto, como a orientação consistia em uma estratégia reativa, cada abordagem seria avaliada separadamente, de acordo com suas especificidades. Assim, este material poderia ser ajustado caso não respondesse às demandas.

“NOTA – IMPRENSA – 03/07 (pode mudar em virtude das solicitações durante o período) – considerando que os desligamentos ocorrerão até domingo.

O Grupo Marista, com o objetivo de concentrar esforços em suas áreas de atuação (solidariedade, educação, saúde e comunicação), promove uma reestruturação nos setores de higienização, segurança, manutenção, nutrição e lavanderia. Para isso, foram contratadas empresas especializadas para atuar nas unidades de educação superior e de saúde. Com a mudança, nesta sexta-feira (03/07) serão desligados 1.028 colaboradores. As novas equipes assumirão a execução das tarefas na mesma data. Para minimizar os impactos, o Grupo Marista irá conduzir um processo de recolocação profissional, com encaminhamento de currículos e a promoção de uma feira de empregos com as empresas contratadas. O aviso prévio será pago antecipadamente.

Ressaltamos que não haverá diminuição de postos de trabalho. Atualmente, o Grupo Marista emprega diretamente 14 mil 676 colaboradores.

As empresas contratadas são a GRSA, especializada em nutrição e higienização, Gocil, especializada em segurança, Chancellor, especializada em lavanderia, e Grupo Verzani & Sandrini, de manutenção. A reconhecida atuação no mercado destas empresas garante a eficiência no desenvolvimento das atividades, sem impacto para os públicos atendidos.” (Marista, 2017)

A nota oficial refletia as três principais mensagens, as mensagens-chave, que a equipe de assessoria de imprensa buscava transmitir para os veículos de comunicação e para que assim, chegasse ao público. A primeira delas, consiste no fato de que a ação era parte de uma reestruturação interna, que buscava auxiliar o Grupo Marista a concentrar seus esforços em suas áreas de atuação e não um reflexo de uma crise interna, seja ela econômica ou de qualquer outro gênero. A segunda, buscava informar que o Grupo Marista propunha-se a minimizar os impactos dos desligamentos na vida dos ex-colaboradores, por meio de ações de recolocação no mercado e benefícios. Esta mensagem visava levar ao leitor a preocupação da empresa para com seus funcionários e assim, diminuir os possíveis impactos negativos para a marca. E por fim, a terceira mensagem-chave é a de que a Grupo não reduziu postos de trabalho, e que tecnicamente os desligamentos não acarretaram desemprego, outro tema que poderia desencadear uma reação negativa para a imagem da marca.

Ainda no planejamento da comunicação de crise para este caso, a equipe de assessoria de imprensa foi a responsável, juntamente com o comitê, pela escolha do porta-voz. A decisão foi indicar o então Diretor de Marketing e Planejamento, que integrava o comitê do projeto desde seu início. Além desta justificativa, a escolha foi baseada nas habilidades de comunicação do gestor. Como defende Lampreia (2007), já citado neste trabalho (cap 2), em situações de crise nenhum representante deve se expor para a mídia sem estar devidamente treinado e também adotando a importância que Coombs e Holladay (2010) direcionam para os treinamentos – de que um porta-voz bem treinado possui uma grande chance de contar sua própria versão da história e isso é uma grande benefício para a marca – a equipe de assessoria de imprensa preparou um treinamento de mídia específico sobre o assunto, abordando de maneira intensa todos os assuntos que pudessem surgir no momento de uma entrevista. Todavia, como a estratégia de comunicação adotada foi reativa, as entrevistas seriam utilizadas em último recurso, para não expôr o porta-voz a situações de vulnerabilidade.

Como citado, a assessoria de imprensa foi representada no comitê por duas profissionais, a coordenadora de área e uma analista sênior. Todo o trabalho prévio de planejamento e estratégia de comunicação de crise foi concebido por essas profissionais, entretanto, com a data dos desligamentos se aproximando, toda a equipe de assessoria de imprensa foi informada do cenário, da estratégia de comunicação e treinada para atender à imprensa dentro deste contexto. Para a Coordenadora da Assessoria de Imprensa do Grupo Marista, esta integração da equipe propiciou um atendimento mais ágil nas respostas à imprensa, informações mais sólidas e também um monitoramento mais robusto.

Como mencionado, os desligamentos aconteceram entre a noite do dia 02 e todo o dia 03 de julho (quinta e sexta-feira, respectivamente). Durante estes dias e o fim de semana que seguiu, não houve nenhuma manifestação por parte da imprensa, somente no dia 07 de julho (terça-feira) é que o jornal Gazeta do Povo noticiou o caso. Através do contato do jornalista com a assessoria de imprensa do Grupo Marista, ficou-se sabendo que o jornal havia sido abordado pelo Saaepar, que alegava não estar ciente das demissões e questionava a forma como foram conduzidas. Devido a isto, o jornal publicou a matéria: “Reestruturação interna gera demissões em massa no Grupo Marista”, que serviu de fonte para outras três matérias em veículos de menor expressão.

Outro ponto a ser destacado é relativo ao número de desligamentos que foram efetuados. Na nota base encontra-se o número real (1028), entretanto a mídia, que foi abordada pelo Saaepar, noticiou um número especulativo, fornecido pelo próprio sindicato. O número correspondia a cerca de 300 colaboradores, ou seja, algo em torno de três vezes menos do que a realidade. Como a estratégia adotada foi a reativa, uma vez que a mídia não questionou o número, o Grupo não contestou.

Avaliada pela Coordenadora de Assessoria de Imprensa do Grupo Marista como positiva, a condução da crise teve como resultados somente quatro inserções na mídia, sendo que somente uma delas em um veículo de forte expressão e apuração própria. As outras três inserções foram em veículos de menor expressão e somente recortes do conteúdo previamente publicado no jornal Gazeta do Povo. Nenhuma entrevista precisou ser concedida pelo porta-voz e nenhum veículo noticiou por duas vezes (ou mais) o assunto.

4.3 Caracterização do caso: A Família de Sara

O Colégio Maristinha, situado na capital brasileira (Brasília), é uma das 19 unidades de educação básica e fundamental do Grupo Marista. Fundado em 1962, o colégio atende mais de 750 crianças e jovens, seguindo as diretrizes de ensino e valores propostos pelo Grupo Marista.

Enquanto proposta educacional para as turmas de 2º ano do ensino fundamental (relativo a crianças entre 7 e 8 anos), para o ano de 2015 a equipe pedagógica do Colégio Maristinha adicionou em sua lista de leitura o livro paradidático com título: “A família de Sara”, da autora de livros infantis Gisele Gama Andrade.

A obra faz parte de uma coleção intitulada “Sara e sua turma”, que possui, além deste, mais 17 publicações. A autora, em seu site, define a coleção como uma forma de educar e transmitir mensagens às crianças:

Os livros da coleção Sara e sua turma utilizam a linguagem, os sentimentos e os contextos infantis para transmitir mensagens poderosas às crianças. Por terem sido escritos por uma especialista, além de divertidos, ajudam a educar. Tudo isso é alinhado à construção do hábito de leitura, a fim de contribuir para o desenvolvimento da criança. (Andrade, 2015)

O livro adotado pelo Colégio Maristinha (A família de Sara), conta a história da menina Sara, que foi adotada por uma senhora e cresceu sem a figura do pai. O livro retrata as angústias da menina com este fato e discute outras configurações familiares, apresentando em seu conteúdo famílias com novos arranjos (com apenas um pai ou uma mãe, dois pais, duas mães etc) e discussões para o enfrentamento do tema pelas crianças. Como fica explícito na sinopse do livro, divulgada no site da autora, o livro busca transmitir mensagens de amor e valor da família:

Nem toda criança tem pai e mãe e ainda assim podem ser muito felizes. Esta é foi a experiência de Sara. Ela que é adotada e não possui um pai por perto se sentia muito mal no dia dos pais. A professora pediu para que os alunos desenhassem o próprio pai. Mas Sara não era capaz de fazer o desenho por não ter conhecido o pai. Foi então, que tiveram a brilhante ideia de ampliar o dia do pai, de forma que as crianças não ficassem excluídas. Foi criado o dia do amor. Sara desenhou toda a sua família e entendeu que não é necessário ter um pai ou uma mãe para ter uma família completa e que te ame. Mensagem inspiradora de confiança, amor e o valor da família. (Andrade, 2015)

A adoção do material para o ano de 2015 gerou uma insatisfação por parte do pai de dois alunos matriculados no Colégio, que alegou que o livro defendia a desconstrução da família

e que ia contra os princípios católicos, os quais o Colégio Maristinha deveria seguir, por tratar-se de uma instituição confessional católica, conduzida por princípios católicos cristãos. Como resposta a esta insatisfação, este pai publicou um artigo de opinião em um blog católico, chamado Zenit, que é parte de uma agência internacional de notícias. O Zenit – O mundo visto de Roma, descreve-se como “...uma agência de notícias internacional, sem fins lucrativos, formada por profissionais e voluntários convictos de que a sabedoria extraordinária do Papa e da Igreja Católica pode alimentar a esperança e ajudar a humanidade a encontrar verdade, justiça e beleza.” (Zenit, s.d.). Na publicação, realizada em 25 de junho de 2015, o autor alegava seu descontentamento com a adoção do livro e com a postura do Colégio.

Após a publicação, o Colégio decidiu manter o uso da obra para os alunos de 2º ano do ensino fundamental de 2015. No entanto, o livro “A família de Sara” não foi contemplado na lista de obras paradidáticas para o ano seguinte. A retirada do título foi justificada pelo Colégio como uma renovação rotineira das obras. Segundo o Maristinha, todo ano os títulos são alterados, e isto deve-se ao desejo de renovar os assuntos discutidos e acompanhar a atualidade.

Por outro lado, a substituição do livro na lista de 2016 não foi bem recebida por outros pais, que fazem a oposição ao pai denunciante (blog Zenit). Estes então iniciaram uma campanha pelas redes sociais, apoiados pela hashtag “voltasara” para que a postura do Colégio fosse revista e o livro novamente adotado pela equipe pedagógica. A posição destes pais alegava que o livro contribuía para o debate do assunto, que consideravam atual e pertinente, além de proporcionar a educação em prol da liberdade e respeito. A campanha conquistou destaque junto à grande imprensa e colocou a marca em exposição nacional.

Este caso, que impactou a comunicação corporativa do Grupo Marista vem como exemplo para o referencial teórico que trouxe Cornelissen (2014). A adoção e depois retirada do livro “A Família de Sara” movimentou stakeholders internos (pais dos alunos, os clientes do Colégio) e externos (veículos de comunicação), deixando para a comunicação coordenar os esforços a fim de garantir uma imagem de marca positiva, ou pelo menos, não fragilizada pelo assunto.

4.3.1 Condução da Comunicação de Crise: A Família de Sara

A condução do caso “A família de Sara” pela Assessoria de Imprensa do Grupo Marista ocorreu em dois momentos diversos, ou seja, em duas fases. A primeira, relativa a publicação

do artigo de opinião do pai insatisfeito, pelo portal Zenit e a segunda relativa a campanha dos outros pais pelas redes sociais que impactou a grande mídia. Como aponta Margarida Kunsch (2006), referenciada no capítulo 1 deste trabalho, o novo ambiente social em que estamos inseridos exige das organizações uma postura de adaptação maior. Tal adaptação é importante para que a empresa consiga relacionar-se com seus públicos, entre eles a imprensa, que podem muitas vezes apresentar visões distintas. A comunicação passa a ser uma ferramenta estratégica para conseguir essa adaptação. Ainda neste sentido, como se viu com Cornish, Lindley-French e Yorke (2011), a comunicação estratégica tem em si um fator muito relevante, que é o feedback. Em outras palavras, a instituição deve considerar as opiniões de todos os públicos envolvidos a fim de conseguir uma ação estratégica de comunicação.

O primeiro, o texto de opinião publicado pelo portal Zenit, ocorreu em 25 de junho de 2015. A comunicação do grupo não foi procurada para se posicionar e, com isso, foi surpreendida pela matéria já publicada. Graças ao trabalho de clipping e monitoramento constante das marcas, a assessoria de imprensa teve acesso ao material logo em seguida à sua veiculação. Com esta situação, a assessoria de imprensa, coordenou um esforço conjunto com a equipe pedagógica e direção do Colégio Maristinha e mais a Comunicação Institucional, que está diretamente ligada ao conselho provincial, e setor de vida consagrada, (áreas que respondem pelo posicionamento religioso da instituição) para pedir o direito de resposta. O texto, elaborado com o esforço de todas as áreas acima citadas foi publicado na íntegra, no dia 03 de julho de 2015. Este texto, que segue o conceito citado por Monteiro (2008), mantém sua função informativa, entretanto possui também uma função política para que possa beneficiar e neste caso específico defender a Instituição. A nota defende o uso da obra pela Instituição e seu posicionamento religioso e repudia informações contrastantes:

A instituição discorda e repudia de toda e qualquer divulgação de informações que distorçam o seu posicionamento confessional, principalmente no que diz respeito à adoção do livro paradidático que o associa à desconstrução da família, o que não condiz com o conteúdo da obra. Somos uma instituição confessional católica e o Projeto Educativo Marista aborda temas da contemporaneidade, sendo fiel ao legado de seu fundador São Marcelino Champagnat. (Zenit, 2015).

A publicação da nota oficial em resposta ao artigo de opinião aconteceu no mês de julho, o que corresponde a metade do ano letivo no Brasil. Na ocasião da publicação da nota oficial para o portal religioso, a Instituição reforçou a mensagem de que a obra não seria retirada da lista para os alunos do ano corrente (2015), e assim o fez. Entretanto a lista de livros paradidáticos que seriam adotados para o ano de 2016 foi revista, o livro em questão retirado,

e distribuída aos pais. Em nenhuma parte deste processo de atualização a assessoria de imprensa foi envolvida ou avisada, impossibilitando um planejamento sobre o assunto. No final do mês de outubro chegou ao conhecimento dos pais que o livro já não seria mais adotado pelo colégio.

A retirada da obra para os alunos de 2016 causou uma inquietação em alguns pais, motivando a campanha #voltasara nas redes sociais e já no fim de outubro o caso despertou a atenção da imprensa. A assessoria de imprensa foi novamente surpreendida pelo contato da imprensa acerca do tema e a primeira veiculação do caso foi pela CBN Brasília, uma das mais relevantes redes de radiojornalismo do Brasil, que depois foi seguida por outros veículos.

Enquanto estratégia de comunicação de crise, após o contato da imprensa com a assessoria, um comitê foi formado. Liderado pela assessoria de imprensa, o comitê era composto também pelo diretor geral da Rede de Colégios Maristas, diretor do Colégio Marista de Brasília (Maristinha), representantes do Departamento Jurídico e Comunicação Institucional, isto para ter ações alinhadas e um posicionamento forte. Como apontado no capítulo 2, por Milhomen (2008), assessor, dirigentes e empresa precisam estar afinados, ou equilibrados, para que essa imagem seja passada para a imprensa. Por orientação da equipe de assessoria, o posicionamento do Colégio seria exclusivamente por nota oficial, sem entrevistas com porta-voz ou nem permitir imagens e/ou entrevistas dentro do Colégio. Essa diretriz se deve ao fator surpresa da crise. Como a equipe foi surpreendida, não havia nenhum porta-voz preparado para falar sobre o tema, ainda mais considerando sua complexidade. A equipe de assessoria de imprensa julgou positiva a estratégia de limitar-se a responder apenas por nota para não expor nenhum gestor – na condição de porta-voz –, alunos ou outros stakeholders e assim garantir dois fatores: a) que os stakeholders envolvidos entendam que seus interesses estão sendo zelados; b) que tenham mais controle da situação. Tais fatores, segundo Cornelisse (2014) são cruciais para uma boa gestão da comunicação de crise.

Na produção da nota oficial (reproduzida abaixo) para a imprensa foram abordadas três mensagens-chave. A primeira consistia no fato que a retirada da obra da lista de livros para o ano de 2016 não era reflexo das reclamações que foram publicadas no portal católico Zenit. A segunda delas era a importância de esclarecer que as listas de livros paradidáticos são atualizadas anualmente, e que o livro “A Família de Sara” não foi a única obra a ser substituída naquele ano. Já a terceira mensagem era para ressaltar que o Colégio entendia aquele assunto como atual e importante e que ele continuaria presente nos debates em sala de aula, e que a não adoção do livro não era um impeditivo para a discussão.

“Nota para Imprensa

O Colégio Marista de Brasília (Maristinha) informa que no início do segundo semestre de 2015 foi procurado por algumas famílias para debater o conteúdo do livro “A Família de Sara”, adotado para leitura dos alunos de 2º ano do ensino fundamental. Entretanto, esclarece que as reclamações tenham motivado a retirada da obra da lista de livros para o ano de 2016.

Anualmente, a lista de livros paradidáticos é alterada, tendo em vista o grande número de lançamentos do mercado editorial que contribuem para complementar os estudos em diversas áreas. Para 2016, o livro A Família de Sara, assim como vários outros títulos, não estará na lista de livros paradidáticos do Colégio Marista de Brasília (Maristinha).

O Colégio considera que os novos arranjos familiares é um assunto atual, que deve ser considerado e trabalhado com os alunos. E ainda ressalta que a não adoção do livro “A Família de Sara” não impossibilita o debate.” (Marista, 2017)

Para a Coordenadora de Assessoria de Imprensa do Grupo Marista, a profissional que atuou na gestão da comunicação deste caso, as mensagens-chave correspondem a uma estratégia para minimizar a exposição negativa para a marca, pois o assunto é demasiado polêmico tratando-se de um Colégio que segue diretrizes católicas.

A crise gerada pela adoção e posteriormente pela não adoção da obra pode ser inserida na “*Crisis type matrix*” (figura 6) de Coombs no quadrante “*Faux Pas*”, por tratar-se de uma crise motivada por atores externos (externa) e não intencional. A estratégia de comunicação adotada na resposta a crise, seguindo a análise de Cornelissen (figura 7) é de uma organização que assume uma baixa responsabilidade acerca do ocorrido e aposta em uma estratégia de negação, que o autor chama de “*Clarification*”. Ou seja, tenta explicar, por meio de sua comunicação o porquê o fato não é uma crise. Neste caso, mostrando que o livro não foi retirado da lista por seu conteúdo polêmico e sim porque a lista renova-se anualmente.

O caso teve uma repercussão nacional, com oito veiculações pela imprensa, incluindo plataformas de televisão, rádio, online e veículos impressos. Embora algumas delas abordem reclamação original (feita no portal Zenit) e esta divergência entre os pais, o foco das matérias da grande mídia foi a retirada da obra da lista de livros paradidáticos para o ano de 2016, pedindo assim um posicionamento da instituição.

Articulando a prática com as ideias teóricas expostas, nomeadamente as ideias de Monteiro (2008) – os veículos de comunicação passam a ter a função de campo de luta para que os assuntos debatidos sejam apresentados e seus condutores (os pais contrários, pais

favoráveis e Colégio) possam lutar pelo apoio da opinião pública, que por sua vez é um forte indicador de imagem e reputação de marca.

A Coordenadora de Assessoria de Imprensa do Grupo Marista avaliou a condução como positiva, pois a imprensa acatou as mensagens-chave desenvolvidas para minimizar a exposição negativa para a marca. Entretanto, julga que foi uma crise que poderia ter sido melhor planejada e até prevenida caso a comunicação tivesse sido contemplada durante a reformulação da lista de obras para 2016 e da retirada do livro “A Família de Sara”.

4.4 Análise de Conteúdo: metodologia aplicada nos casos Projeto Expedito e A Família de Sara

Levando em consideração que as notícias são o espelho do trabalho da assessoria de imprensa durante uma crise e uma vez que se propõe analisar as mensagens passadas pela imprensa, após o trabalho efetuado pelo assessor de imprensa, a técnica de análise escolhida foi a Análise de Conteúdo. Apresentada por Silva e Pinto (1986) como uma das técnicas mais utilizadas nas pesquisas empíricas realizadas pelas áreas de ciências humanas e sociais, e também como técnica predominante no estudo da comunicação social, a Análise de Conteúdo foi definida por Berelson em 1952 (citado por Silva e Pinto, 1986, p.103) como: “a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” e três décadas depois Krippendorff (citado por Silva e Pinto, 1986, p.103) apresentou uma nova abordagem: “uma técnica de investigação que permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto”. Percebe-se um contraste entre as definições, já que Berelson entende a análise somente como descritiva e Krippendorff defende que devem existir inferências. Concordando com a visão de que as inferências são parte do processo de análise de conteúdo, Henry e Moscovici (citado por Silva e Pinto, 1986) explicam que o objetivo da análise de conteúdo não é estudar a língua em si, mas sim entender suas condições de produção. Bardin, sintetizou o conceito e intenção da análise de conteúdo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 1977, p.42)

Para a análise de conteúdo deste trabalho serão adotadas as visões de Krippendorff e Henry e Moscovici e Bardin, que permitem inferências, desde que válidas e sistematizadas para chegar a uma conclusão.

A análise de conteúdo é entendida como uma técnica sistematizada, o que pressupõe que deva seguir algumas etapas definidas. Bardin (1977) classifica estas etapas em três, sendo elas: pré-análise, exploração do material ou codificação e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise consiste na delimitação do corpus de análise, formulação de objetivos e referenciação de índices e elaboração de indicadores. Bardin (1977, p. 96), entende que “O corpus é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos processos

analíticos.” Para este estudo foi definido como corpus as notícias publicadas e veiculadas pela mídia – obtidas pelo Grupo Marista, por meio de seu serviço de clipping, e fornecidas para o desenvolver desta análise – de ambos casos (Projeto Expedito e A Família de Sara). Utilizando a regra da exaustividade como critério de constituição de corpus, em ambos os casos, foram selecionadas todas as notícias fornecidas pelo Grupo Marista, independente de sua plataforma de veiculação (TV, rádio, jornal impresso, revista etc.), data, veículo e outros fatores. Isto, para que a análise pudesse ser o mais completa possível. Também foram levados em consideração, não como corpus, mas sim como material complementar, os materiais produzidos pela assessoria de imprensa em ambos os casos e uma entrevista com a Coordenadora de Assessoria de Imprensa do Grupo Marista, profissional responsável pela gestão da comunicação de crise dos dois casos trabalhados.

Ainda na categoria de pré-análise, Bardin (1977) entende que a elaboração de hipóteses não é obrigatória, e que muitas análises seguem sem as mesmas, ou com hipóteses implícitas. Já enquanto objetivo principal mantém-se o objetivo deste trabalho: verificar se o papel do assessor de imprensa na gestão da comunicação de crise empresarial influencia a percepção da imprensa, a fim de gerar, conteúdos positivos para a marca. Referente a elaboração dos indicadores, cada caso deve ser analisado com base em seis indicadores (temas), sendo três valorizados e três rejeitados, que serão explicados e justificados a seguir.

Após a primeira etapa (pré-análise), seguiu-se na exploração do material. Foi neste momento que os dados brutos são trabalhados e sistematizados. Adotou-se para este trabalho a técnica de Análise Temática. Esta técnica baseia-se em levantar a presença ou ausência e/ou frequência de um tema dentro de um texto.

Com base na entrevista realizada com a Coordenadora de Assessoria de Imprensa do Grupo Marista e no material de apoio (produzido pela equipe de assessoria de imprensa na ocasião), em especial as notas oficiais - que serviram de base para informar a imprensa-analisaram-se mensagens-chave. Estas foram categorizadas em “atitudes valorizadas” – que representam as mensagens que a organização tinha interesse de inserir na mídia, para uma gestão da comunicação de crise benéfica (3 delas). E “atitudes rejeitadas” – as quais representam mensagens fora do interesse do Grupo Marista. Tais mensagens foram avaliadas em dois indicadores: presença ou ausência da mensagem, e se positivo para presença, a frequência com que apareceu na notícia. A fim de sistematizar a metodologia, cada mensagem-chave desencadeou uma lista de possíveis componentes, que servem para auxiliar a visualização da mensagem no decorrer do texto. Outro fator considerado foi a notícia apresentava ou não o

posicionamento oficial da instituição. Constituiu-se então a tabela abaixo, que é comum para ambos os casos:

Veículo e Data:			
Título:			
Posicionamento da Empresa		Sim	Não
Categorias (Mensagem-chave)	Componentes	Presença ou Ausência	Frequência
Atitudes Valorizadas			
Mensagem-chave			
Mensagem-chave			
Mensagem-chave			
Atitudes Rejeitadas			
Mensagem-chave			
Mensagem-chave			
Mensagem-chave			

Tabela 1: Tabela Modelo para análise de conteúdo Projeto Expedito e A Família de Sara

Fonte: Matta, Camila (2017)

4.4.1 Análise de Conteúdo: Projeto Expedito

Para a análise de conteúdo das notícias publicadas sobre o Projeto Expedito, foram analisadas seis mensagens-chave. Dentre as “Atitudes Valorizadas” estão: reestruturação; minimizar impactos para os colaboradores e manutenção de postos de trabalho. E dentre as “Atitudes Rejeitadas”: crise interna/externa; descaso com os colaboradores e diminuição de postos de trabalho.

Nesta parte do estudo foram² analisadas quatro notícias. Seguindo o modelo proposto, cada notícia foi avaliada em uma tabela individual³ para que fosse possível constituir posteriormente uma tabela geral de análise (tabela 2).

A primeira notícia a ser veiculada foi uma matéria no portal da Gazeta do Povo, de título: “Reestruturação interna gera demissão em massa no Grupo Marista” (notícia 1, tabela 2). O portal, que é a versão online do jornal impresso de mesmo nome, noticiou o fato e serviu de fonte para as outras três notícias que foram veiculadas nos dias seguintes, por veículos de menor expressão. Nota-se, na análise, que a notícia apresentou três das três mensagens-chave valorizadas e somente uma das três rejeitadas. No total a notícia teve 6 inserções das mensagens-chave e delas, 5 foram positivas. Observa-se também que a matéria da Gazeta do Povo foi a única a utilizar o posicionamento oficial da empresa⁴, o que pode ter levado ao grande aproveitamento das mensagens-chave valorizadas. Entretanto, nota-se também que a única mensagem-chave rejeitada abordada faz contraponto com a mensagem valorizada “Reestruturação”, o que pode refletir que tal mensagem, por mais que presente e reforçada por três vezes, não está tão concreta.

As duas matérias veiculadas no dia a seguir da notícia dada pelo jornal Gazeta do Povo, “Reestruturação interna gera demissão no Grupo Marista” - Tribuna do Norte (notícia 2, tabela 2) e “Reestruturação interna gera demissão em massa no Grupo Marista” - Blog Fábio Campana (notícia 3, tabela 1), embora sejam de veículos diferentes e apresentem títulos também distintos, possuem exatamente o mesmo texto no corpo da matéria. O que pode sugerir que tenha sido produzida pelo mesmo jornalista. Ambas não citam o posicionamento oficial da empresa e atribuem como fonte das informações o jornal Gazeta do Povo. Entretanto, embora não tenham contatado a assessoria de imprensa do Grupo Marista e somente replicado as informações, pode-se observar que foram aproveitadas duas mensagens-chave, uma valorizada e uma rejeitada. A mensagem-chave valorizada teve 2 inserções, enquanto a rejeitada teve somente uma.

E por fim, a última notícia veiculada sobre o assunto, de título “Fábio Campana - Mais demissões” (notícia 4, tabela 2) é uma nota publicada por um colunista do jornal Indústria e

² As quatro notícias avaliadas por esta análise estão disponíveis na íntegra nos anexos. São disponibilizadas a cópia de cada uma, tal qual chega para a equipe de Assessoria de Imprensa do Grupo Marista – por meio de seu serviço de *clipping* - e dentro do arquivo, também, o *link* original de notícia.

³ As tabelas individuais de análise estão disponíveis no apêndice deste trabalho.

⁴ Para este estudo, se entende que a notícia utilizou o posicionamento da empresa quando esta informação é apresentada de forma explícita no texto da notícia. Por exemplo: “por meio de nota a empresa afirmou...” / “quando procurada a empresa...” / “em resposta a empresa esclareceu...” “a empresa afirmou...”

Comércio, dois dias depois da primeira inserção. A nota é assinada pelo mesmo jornalista da notícia apresentada na tabela número 3, e apresenta um texto muito similar às notícias das tabelas 2 e 3. Assim como estas, a nota não menciona o posicionamento oficial da empresa, porém apresenta três inserções. Destas, cada inserção corresponde a uma categoria, sendo duas rejeitadas e somente uma valorizada. Ao contrário das outras notícias avaliadas, esta teve um número de inserções rejeitadas superior ao de valorizadas, ou seja, das 3 inserções, 2 eram rejeitadas e assim, prejudiciais para a organização.

Analisando o quadro geral observa-se que das quatro inserções que o caso Projeto Expedito teve na grande mídia, somente uma pode ser considerada prejudicial para a imagem da organização. As outras três apresentaram um número de mensagens-chave e/ou inserções valorizadas maiores do que rejeitadas. Das 15 inserções contidas nas quatro notícias, 10 delas foram valorizadas, ou seja, 67% das inserções podem ser consideradas positivas para a marca. Todas as três mensagens-chave valorizadas foram contempladas nas inserções, enquanto o tema “diminuição dos postos de trabalho” ficou de fora de todas as abordagens, o que mostra que somente duas das mensagens rejeitadas apareceram nas notícias. A mensagem-chave com o maior número de entradas foi “Reestruturação”, que corresponde a 56% das inserções e é, talvez, umas das mensagens mais relevantes para a organização pois reflete a real função do Projeto Expedito. Avaliando o indicador presença/ausência, verifica-se que tanto as mensagens valorizadas quando as rejeitadas tiveram seis presenças cada uma, gerando uma igualdade no conteúdo transmitido. Este resultado indica que, por mais que o número de inserções positivas seja maior, a presença das mensagens valorizadas não é, o que pode levar a questionar aceitação dos argumentos (mensagens positivas) pela imprensa.

Em suma, consegue-se observar que o trabalho da assessoria de imprensa resultou em uma abordagem positiva para a organização, uma vez que o número das mensagens e inserções positivas são iguais ou superior aos das mensagens negativas. A imprensa adotou preferencialmente as mensagens-chave valorizadas o que pode ser explicado pelo esforço da assessoria de imprensa em gerir a crise gerada pelo Projeto Expedito. Pode-se observar também que a notícia que utilizou o posicionamento oficial da empresa, proposto pela assessoria, teve indicadores positivos, o que reflete uma influência forte na notícia veiculada. Isto vem corroborar com a hipótese de que uma estratégia de assessoria de imprensa no momento da crise pode guiar o conteúdo produzido pela imprensa, a fim de conseguir resultados positivos para a organização. Porém, pode-se sugerir também que neste caso específico talvez tenha acontecido uma falha da gestão da comunicação de crise. O fato da assessoria de imprensa não

ter abordado os outros veículos que noticiaram o caso, a fim de conseguir o direito de resposta, pode ter sido uma má escolha de estratégia, pois contribuiu para que o posicionamento oficial não fosse noticiado e assim, o número de inserções das atitudes valorizadas fosse possivelmente menor.

Posicionamento da Empresa		Notícia 1		Notícia 2		Notícia 3		Notícia 4	
		Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
		x			x		x		x
Categories (Mensagem-chave)	Componentes	Presença ou Ausência	Frequência	Presença ou Ausência	Frequência	Presença ou Ausência	Frequência	Presença ou Ausência	Frequência
Atitudes Valorizadas									
Reestruturação	Reestruturação Interna; Concentrar esforços; otimizar recursos	Presença	3	Presença	2	Presença	2	Presença	1
Minimizar Impactos para colaboradores	Recolocação; Feira de Empregos; Benefícios; Minimizar Impactos; Recolocação	Presença	1	Ausência	0	Ausência	0	Ausência	0
Manutenção de Postos de Trabalho	Manutenção de Postos de Trabalho; Contratação;	Presença	1	Ausência	0	Ausência	0	Ausência	0
Atitudes rejeitadas									
Crise Interna/ Externa	Demissão em massa; crise; problemas econômicos	Presença	1	Ausência	0	Ausência	0	Presença	1
Descaso com os colaboradores	Revolta; descaso	Presença	0	Presença	1	Presença	1	Presença	1
Diminuição de postos de trabalho	Desemprego; redução de postos de trabalho;	Ausência	0	Ausência	0	Ausência	0	Ausência	0

Tabela 2: Análise de Conteúdo geral do Projeto Expedito

Fonte: Matta, Camila (2017)

Legenda: **Notícia 1:** “Reestruturação interna gera demissão em massa no Grupo Marista” Data: 07/07/2015 ; **Notícia 2:** “Reestruturação interna gera demissão no Grupo Marista” Data: 08/07/2015; **Notícia 3:** “Reestruturação interna gera demissão em massa no Grupo Marista” Data: 08/07/2015; **Notícia 4:** “Fábio Campana - Mais demissões” Data: 09/07/20

4.4.2 Análise de Conteúdo: A Família de Sara

Para seguir o modelo de análise proposto, também no caso A Família de Sara, foram avaliadas seis mensagens-chave, divididas entre “Atitudes Valorizadas” e “Atitudes Rejeitadas”. Analisadas como “Atitudes Valorizadas” estão: retirada não foi motivada pelas reclamações e pelo conteúdo polêmico da obra; a lista é anualmente atualizada, várias obras foram substituídas e o assunto ainda será debatido em sala de aula. E entre as “Atitudes Rejeitadas”: reclamações motivaram a retirada da obra; somente a obra foi alterada da lista e o Colégio não irá mais debater o assunto com os alunos.

Foram⁵ avaliadas individualmente⁶ oito notícias sobre o caso, estas avaliações geraram a tabela 2, que reúne todas as análises do caso A Família de Sara. A Rádio CBN foi a primeira a divulgar o caso para o público geral, por meio de uma nota na programação que leva o título de “Assunto discutido em um livro infantil tem causado polêmica em uma escola de Brasília” (notícia 1). Como visto na tabela de análise (tabela 3) a notícia usou o posicionamento da empresa⁷, o que pode ter contribuído para uma análise positiva pelo olhar da organização. Estão presentes na notícia duas mensagens-chave positivas, que totalizam duas inserções, enquanto somente uma mensagem-chave negativa foi abordada, com somente uma abordagem.

Dois dias após a primeira inserção, o jornal Correio Brasiliense, um dos mais influentes do país, noticiou o caso. A matéria “Pais fazem campanha para que escola do DF adote livro sobre diversidade” (notícia 2) foi dada na versão online do jornal e esteve em destaque na página inicial do portal, o que pode ser analisado como correspondente a capa de um jornal em sua versão impressa. Além do texto, foi analisado também o depoimento da Sara, filha da autora, que gravou um vídeo sobre o assunto e faz parte da notícia. É importante ressaltar que na notícia todas as mensagens-chave valorizadas abordadas, e duas delas com duas menções. Das mensagens rejeitadas, somente uma foi abordada pela matéria e seis das cinco inserções

⁵ As oito notícias avaliadas por esta análise estão disponíveis na íntegra nos anexos. São disponibilizadas a cópia de cada uma, tal qual chega para a equipe de Assessoria de Imprensa do Grupo Marista – por meio de seu serviço de *clipping* - e dentro do arquivo, também, o *link* original de notícia.

⁶ As tabelas individuais de análise estão disponíveis no apêndice deste trabalho.

⁷ Para este estudo, se entende que a notícia utilizou o posicionamento da empresa quando esta informação é apresentada de forma explícita no texto da notícia. Por exemplo: “por meio de nota a empresa afirmou...”/ “quando procurada a empresa...” / “em resposta a empresa esclareceu...” “a empresa afirmou...”

estiveram entre as três mensagens valorizadas. A notícia também utilizou o posicionamento da empresa.

No dia 03 de novembro, o portal Sindpro publicou a notícia “ Pais fazem campanha para que escola particular do DF adote livro sobre diversidade” (notícia 3), que trata sobre o caso, em sua página. A publicação foi uma reverberação da matéria dada pelo jornal Correio Brasiliense, que apesar de uma leve diferença no título, apresenta o mesmo conteúdo e cita o jornal como fonte. Assim, a análise segue idêntica à da notícia anterior, ou seja, das quatro mensagens-chave abordadas, três foram positivas, e entre as seis inserções presentes, cinco foram positivas.

A veiculação do caso, por meio da notícia “#voltasara: Pais de alunos protestam contra retirada de livro sobre "novas famílias"” (notícia 4), pelo portal da Empresa Pública de Comunicação, a EBC, uma organização pública que agrega um conglomerado de veículos de comunicação, utilizou o posicionamento da empresa em seu conteúdo, o que reflete um ponto positivo. Entre as mensagens-chave rejeitadas, duas foram abordada e somente com uma inserção cada, enquanto duas das valorizadas tiveram destaque no corpo do texto e totalizaram três inserções. A mensagem (valorizada) de que a lista de livros é revista anualmente foi reforçada no texto, apresentando duas inserções.

A notícia “Pais de alunos protestam contra retirada de livro sobre novas famílias” (notícia 5), publicada pela Revista Encontro, revelou igualdade no que diz respeito a comparação entre o número de mensagens-chave positivas e negativas e também no número de inserções. Ambas as categorias tiveram duas mensagens-chave abordadas e três inserções. Enquanto do lado positivo, a mensagem de que a lista de livros é frequentemente atualizada foi reforçada na notícia, com duas inserções, a mensagem-chave rejeitada de que as reclamações motivaram a retirada da obra da lista também teve destaque com duas inserções, revelando um ponto de contradição na matéria, ou até mesmo de disputa.

A publicação do jornal Alô Brasília, “Livro infantil com tema forte provoca polêmica em escola” (notícia 6) não levou em consideração o posicionamento oficial da organização. No entanto, trouxe uma entrevista com um professor do Colégio, identificado somente pelo primeiro nome. A entrevista concedida pelo professor foi de encontro com as mensagens-chave valorizada, sugerindo uma atitude rejeitada pela organização. Segundo a assessoria de imprensa do Grupo Marista nenhum professor estaria treinado e nem autorizado a dar entrevistas sobre o caso, o que sugere uma falta de controle pela equipe de assessoria de imprensa. Esta publicação também apresentou número iguais, quando se analisa a presença de mensagens-chave e

inserções. Uma mensagem- chave positiva e uma negativa, ambas com somente uma inserção. Importa ressaltar que as mensagens abordadas são antagônicas, refletem posicionamentos opostos, o que pode indicar que a matéria busca apresentar o contraste de informações para que o leitor defina sua posição, ou que o argumento escolhido pela assessoria de imprensa enquanto estratégia não foi bem acatado.

Muito embora a notícia “Livro infantil causa polêmica no Brasil” (notícia 7), veiculada pela Rádio Shiga, tenha um conteúdo diferente da analisada anteriormente, a situação é similar a anterior. A notícia também não ouviu o posicionamento da instituição e teve duas inserções, uma em cada análise (valorizada e rejeitada). Novamente, o que chama a atenção é o fato das mensagens abordadas serem contrastantes, não esclarecendo o fato e deixando a cargo do leitor a interpretação, e sugerindo ou uma imparcialidade da imprensa, ou uma falha nos argumentos da assessoria de imprensa, que não foram sólidos o suficiente para suprir a matéria.

A única matéria para a plataforma televisão que o caso teve foi veiculada pela Rede Globo, a emissora de televisão mais influente do Brasil. A matéria “Livro infantil provoca polêmica em escola de Brasília” (notícia 8) contou com uma reportagem e mais uma convidada (imparcial, ou seja, que não representava nem o Colégio e nem os pais) para debater o assunto. Apesar de utilizar o posicionamento da instituição, o repórter também esclareceu que o Colégio não quis gravar entrevista, como de fato fazia parte da estratégia da assessoria de imprensa. São vários os autores que entendem que a crise precisa de um rosto, para deixar o público com uma melhor impressão aos atos da organização, pelo que este fato, talvez, possa ter sido uma falha na estratégia da comunicação. A matéria abordou as três mensagens-chaves positivas e teve no total destas, quatro inserções, sendo que o tema: “A lista é anualmente atualizada, várias obras foram substituídas” teve duas inserções. Já referente as atitudes rejeitadas, somente duas delas compõe o conteúdo, totalizando 3 inserções.

Analisando globalmente este caso (tabela 2), percebe-se que das oito matérias veiculadas sobre o assunto, na grande mídia, cinco delas podem ser consideradas positivas – uma vez que tiveram números de presença e/ou frequência de atitudes valorizadas superiores aos das atitudes rejeitadas - e as outras três notícias, por essa ótica de análise, podem ser consideradas neutras, uma vez que os indicadores citados acima foram iguais nas categorias de avaliação. Ou seja, nenhuma notícia pode ser considerada totalmente negativa para a instituição. Entre as mensagens-chave valorizadas, todas as três foram abordadas, enquanto das mensagens-chave rejeitadas, somente duas foram contempladas. A mensagem rejeitada “Somente a obra foi alterada da lista” não esteve presente em nenhuma das oito notícias.

Estas oito matérias analisadas, seis delas utilizaram o posicionamento oficial da organização. Relativo ao indicador presença, destas seis, quatro tiveram um número superior de presenças de mensagens-chave valorizadas e as outras duas, números iguais. Já referente ao indicador frequência, das seis, cinco delas tiveram mais inserções de cunho positivo do que negativo e somente uma apresentou números iguais. Ou seja, nas matérias que contemplaram o posicionamento da empresa, nenhuma teve indicadores de presença e frequência de mensagens-chave rejeitadas maior do que valorizadas. As duas notícias que não utilizaram o posicionamento da empresa apresentaram número iguais entre os indicadores, as duas tiveram duas mensagens-chave abordadas (uma valorizada e outra rejeitada) e duas inserções, (uma para cada mensagem). Este fato também pode demonstrar uma falha da gestão da comunicação da crise. Como visto, as notícias com o posicionamento oficial tiveram um aproveitamento melhor, assim, possivelmente, se a assessoria de imprensa tivesse uma postura mais pró-ativa neste momento e pedisse o seu direito de resposta, talvez o posicionamento fosse publicado e o número de mensagens-chave positivas e inserções, também positivas, seria maior.

Ao todo, as mensagens-chave apareceram 28 vezes. Destas, 17 foram mensagens com atitudes valorizadas, contra 11 de rejeitadas, o que diz que 61% das mensagens que apareceram no texto eram positivas e caminhavam de acordo com o interesse da marca. Embora o grande número seja positivo para a organização, a mensagem-chave que mais apareceu (oito vezes) foi a mensagem negativa “Reclamações motivaram a retirada da obra”. Vale ressaltar que a segunda mensagem mais abordada nas notícias é precisamente a mensagem que fala o contrário da mais abordada. A mensagem “Retirada não foi motivada pelas reclamações e pelo conteúdo polêmico da obra” apareceu seis vezes. Isto mostra que a imprensa não se posicionou a favor de nenhum lado, o que pode ser interpretado como positivo, uma vez que a mesma não manteve sua posição contra a atitude do colégio, influenciando a opinião pública, como pode ocorrer em momentos de crise, ou, como, como negativo, refletindo que por mais que a assessoria tentasse por meio de sua estratégia, reforçar o argumento de que a retirada não foi motivada pelas reclamações não era concreto o suficiente.

Referente às inserções, as oito notícias totalizaram 37 inserções, entre mensagens-chave valorizadas e rejeitadas. Destas, 24 estão encaixadas entre as valorizadas, ou seja, que são do interesse da marca. Isto sugere que 65% das inserções contidas nas matérias são positivas, são atitudes valorizadas. O grande destaque vai para a mensagem (valorizada) “A lista é anualmente atualizada, várias obras foram substituídas”, que apareceu 11 vezes nas matérias. Logo depois, percebe-se uma contradição pois apresenta-se um “empate” entre as mensagens “Retirada não

foi motivada pelas reclamações e pelo conteúdo polêmico da obra” e “Reclamações motivaram a retirada da obra”, cada uma apareceu 9 vezes. Novamente, ressalta-se o fato de que tais mensagens são antagônicas e dizem o oposto para o leitor, que pode ter duas interpretações. Uma, benéfica para a instituição, uma vez que se entende que a imprensa tentou mostrar as duas versões da história, sem influenciar para nenhum lado e a outra prejudicial, tendo em vista que o argumento “Retirada não foi motivada pelas reclamações e pelo conteúdo polêmico da obra” não foi entendido pela imprensa como verdadeiro e sólido o bastante.

Cruzando os dados, percebe-se que a mensagem-chave que teve mais presença nas matérias (Reclamações motivaram a retirada da obra – oito vezes) não corresponde à mensagem-chave que teve mais inserções (A lista é anualmente atualizada, várias obras foram substituídas – 11 vezes), e as duas nem ocupam a mesma categoria, uma vez que a primeira é uma atitude rejeitada e a segunda uma valorizada. Pode-se concluir a partir deste fato que, mesmo tendo uma mensagem negativa mais presente entre as matérias, um tema positivo foi mais reforçado nos textos.

Estes dados ajudam a entender que mesmo no momento da crise, no qual a organização está exposta em um estado vulnerável, exposta a críticas e julgamentos, uma estratégia de assessoria de imprensa pode amenizar os danos para a imagem da organização. Por mais que seja complicado reverter totalmente ou até mesmo extinguir o mal-estar para a organização, as técnicas de assessoria de imprensa se mostraram eficazes no controle da comunicação de crise, influenciando o conteúdo passado pela imprensa para o leitor.

Posicionamento da Empresa		Notícia 1		Notícia 2		Notícia 3		Notícia 4		Notícia 5		Notícia 6		Notícia 7		Notícia 8	
		Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Categorias (Mensagem-chave)		Pres./Aus.	Freq.	Pres./Aus.	Freq.	Pres./Aus.	Freq.	Pres./Aus.	Freq.	Pres./Aus.	Freq.	Pres./Aus.	Freq.	Pres./Aus.	Freq.	Pres./Aus.	Freq.
Atitudes Valorizadas																	
Retirada não foi motivada pelas reclamações e pelo conteúdo polêmico da obra	O livro continuou na lista de 2015; Pais foram recebidos para debater o assunto;	Ausência	0	Presença	2	Presença	2	Presença	1	Presença	1	Presença	1	Presença	1	Presença	1
A lista é anualmente atualizada, várias obras foram substituídas	Rotatividade; Atualização dos assuntos; Diversidade de assuntos; Lançamentos de novas obras	Presença	1	Presença	2	Presença	2	Presença	2	Presença	2	Ausência	0	Ausência	0	Presença	2
O assunto ainda será debatido em sala de aula	Assunto é atual; debate sobre o assunto é importante; escola aberta ao diálogo	Presença	1	Presença	1	Presença	1	Ausência	0	Ausência	0	Ausência	0	Ausência	0	Presença	1
Atitudes Rejeitadas																	
Reclamações motivaram a retirada da obra	Obra foi retirada da lista de 2015; Foi retirado da lista de 2016 pois era uma assunto polêmico	Presença	1	Presença	1	Presença	1	Presença	1	Presença	2	Presença	1	Presença	1	Presença	1
Somente a obra foi alterada da lista	Lista fixa de livros; assuntos fixos; Substituição da obra; Exclusão do livro;	Ausência	0	Ausência	0	Ausência	0	Ausência	0	Ausência	0	Ausência	0	Ausência	0	Ausência	0
O Colégio não irá mais debater o assunto com os alunos	Assunto é polêmico; Não é de competência das escolas; Crianças não devem discutir o tema	Ausência	0	Ausência	0	Ausência	0	Presença	1	Presença	1	Ausência	0	Ausência	0	Presença	2

Tabela 3: Análise de Conteúdo geral do caso A Família de Sara

Fonte: Matta, Camila (2017)

Legenda: **Notícia 1:** “Assunto discutido em um livro infantil tem causado polêmica em uma escola de Brasília” Data: 28/10/2015; **Notícia 2:** “Pais fazem campanha para que escola do DF adote livro sobre diversidade” Data: 30/10/2015; **Notícia 3:** “Pais fazem campanha para que escola particular do DF adote livro sobre diversidade” Data: 03/11/2015; **Notícia 4:** “#voltasara: Pais de alunos protestam contra retirada de livro sobre "novas famílias” Data: 03/11/2015; **Notícia 5:** “Pais de alunos protestam contra retirada de livro sobre 'novas famílias”” Data: 04/11/2015; **Notícia 6:** “Livro infantil com tema forte provoca polêmica em escola” Data: 05/11/2015; **Notícia 7:** “Livro infantil causa polêmica no Brasil” Data: 09/11/2015; **Notícia 8:** “Livro infantil provoca polêmica em escola de Brasília” Data: 11/11/2015
Freq. = frequência
Pres./Aus. = Presença ou Ausência

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÃO

Os dois casos estudados refletiram situações de crises para o Grupo Marista, e por consequência, situações nas quais a organização ficou exposta e vulnerável perante os media. Por norma, as crises possuem uma conotação negativa, e viu-se na literatura que as crises são ameaças à imagem e reputação de uma organização, e que nenhuma delas, independentemente de sua expertise ou tamanho, está a salvo dessas ameaças. Tendo este referencial, o que se buscou verificar neste estudo foi se a assessoria de imprensa, apoiando-se em suas estratégias, planeamentos, técnicas e abordagens, conseguiu fazer valer os interesses da empresa, para que se pudesse minimizar os danos e assim proteger a imagem e reputação, e não fazer desaparecer a crise ou simplesmente.

De um modo geral, pode-se perceber que o papel do assessor de imprensa reflete uma certa influência nas mensagens que a imprensa pública, acerca de crises organizacionais, e esta influência pode ser classificada como positiva para a marca, uma vez que foi observado pelas análises que a atuação do assessor de imprensa contribuiu para que as mensagens-chave que eram de interesse da organização tivessem mais destaque nas notícias.

Por meio da análise de conteúdo, realizada nas notícias veiculadas sobre os casos estudados “Projeto Expedito” e “A Família de Sara”, notou-se que o uso das técnicas de assessoria de imprensa na gestão da comunicação de crise teve o papel de influenciar o conteúdo publicado pelos media. Um exemplo claro para esta conclusão é de que, em ambos os casos, todas as mensagens-chave positivas (valorizadas) foram abordadas pelos veículos, enquanto somente duas mensagens-chave negativas (rejeitadas) de cada caso foram utilizadas. Por este dado, observou-se um aproveitamento do conteúdo gerado e disponibilizado pela assessoria de imprensa nos dois casos de estudo.

Outro dado que corrobora a confirmação de que a atuação do profissional de assessoria de imprensa pode ser capaz de direcionar os conteúdos publicados no momento de uma crise para que eles sejam de interesse da organização foi a utilização do posicionamento oficial nas notícias. O uso deste material refletiu a atuação efetiva do assessor, tendo em consideração que este posicionamento foi elaborado pela assessoria de imprensa, e leva-nos a conclusão de que tal estratégia foi, ainda que parcialmente, adotada pelos media. De forma concreta, no caso a “Família de Sara”, todas as notícias que se valeram do posicionamento oficial tiveram

mensagens-chave valorizadas e inserções de número igual ou superior as mensagens-chaves e inserções rejeitadas. De forma igual aconteceu no “Projeto Expedito”, no qual a notícia com maior aproveitamento das mensagens e inserções positivas foi a única que utilizou o posicionamento.

A partir desta constatação, fica a reflexão de que a atuação do assessor de imprensa, por meio da elaboração de uma estratégia – neste caso representada pelo posicionamento da empresa – teve resultados assertivos. Entretanto, em ambos os casos, levanta-se a seguinte reflexão: considerando que o posicionamento oficial da organização, principalmente em momentos de crise, reflete o interesse que a empresa tem de comunicar o fato (a crise) segundo a sua visão. Ou seja, levando a sua versão dos fatos, e a literatura deixa claro que assumir o controle de uma crise é extremamente importante para uma boa gestão da comunicação de crise, deve fazer parte da atuação da assessoria de imprensa a abordagem perante os media solicitando a sua utilização. Isto também reflete um outro fator importante apontado pela literatura a respeito da gestão da comunicação de crise, a importância de um bom relacionamento com a imprensa, que nos casos de crise, nomeadamente nos estudados, poderia ser refletido em um melhor aproveitamento (maior utilização) do posicionamento oficial pelos jornalistas. Nos dois casos, por mais que esta situação seja mais evidente no “Projeto Expedito”, isto pode ser considerado uma falha na gestão, uma vez que em ambos, mais de uma notícia foi publicada sem o posicionamento.

Considerando os dois casos, chegou-se a conclusão de que tanto a presença das mensagens-chave, quanto as suas frequências foram satisfatórias para os interesses da empresa. Em ambos os casos, as mensagens (entre valorizadas e rejeitadas) apareceram 40 vezes, dentre elas, 23 estão classificadas entre as valorizadas, ou seja 57%. Já relativo ao indicador frequência, ao todo foram 53 inserções, sendo que 64% delas foram positivas. Muito embora os números não sejam de grande expressividade, deve-se pensar que os casos tratados são de situações de crise, de exposição e vulnerabilidade da marca, o que nos deixa interpretar estes números como positivos.

Neste trabalho, buscava-se entender no que consiste uma crise para uma organização. Viu-se pela revisão de literatura apresentada que uma crise é uma ruptura na rotina de uma empresa, um fato que muda a sua forma de agir e pode comprometer até mesmo sua sobrevivência no mercado. Viu-se também que nenhuma organização está livre de passar por isto, e que por mais que seja um fato que não está presente na rotina, algo que não se espera, pode-se prever alguns movimentos a fim de estar o melhor preparado para o enfrentamento.

Aplicando a teoria para a prática dos casos estudados, pode-se verificar que ambos podem ser considerados crises para o Grupo Marista, uma vez que alteraram a rotina da empresa, deixando equipes alertas e trabalhando na sua gestão, como por exemplo: a equipe de assessoria de imprensa (em ambos), departamento jurídico (no Projeto Expedito), e equipe pedagógica (no caso A Família de Sara), tornando a organização vulnerável, exposta e até mesmo ameaçada.

Outro fator relevante para este trabalho era compreender o relacionamento do assessor de imprensa com outros profissionais e gestores da empresa e como se dava esse fluxo de informação, além de seu papel estratégico na gestão da comunicação de crise. O que se pode observar, pela revisão de literatura e também pelo estudo empírico, é que a assessoria de imprensa não é uma área que trabalha sozinha, e que assim como a comunicação, que passou a ter em si uma função muito mais estratégica do que operacional, o assessor de imprensa, como parte integrante da comunicação de uma empresa, também puxa para si essa característica, que passa a ser muito mais forte nos momentos de crise e gestão da comunicação de crise. O relacionamento com os gestores da empresa, em especial os de alto escalão – que tem em si poder de decisão – é fundamental para que o profissional de assessoria de imprensa desenvolva seu trabalho e seu papel estratégico, nomeadamente na gestão da comunicação de crise.

Isso pode ser observado, por exemplo, na gestão da comunicação de crise do Projeto Expedito. Neste cenário, a assessoria de imprensa esteve presente e ciente de todos os passos, desde o início, possibilitando desenvolver uma estratégia robusta o suficiente para enfrentar uma crise potencialmente grande com sucesso. O sucesso pode ser avaliado com baixo número de notícias na imprensa, e com os indicadores de presença e frequência de mensagens-chave valorizadas iguais ou superiores ao de rejeitadas. Sem este fluxo de informação consistente, provavelmente a equipe não teria informações tão diretas e nem autonomia para ter respostas rápidas perante a crise, fatores considerados pela literatura, como importantes para uma boa gestão da comunicação de crise. Um exemplo prático é o número real de colaboradores desligados, perto do número (menor) que foi divulgado. A equipe estava munida de informações concretas e autonomia para se posicionar, alterar a estratégia e evitar com que a exposição da organização fosse maior. Outro exemplo que possibilita clarificar a importância de um bom relacionamento entre o assessor de imprensa com outros profissionais da empresa é a publicação do Jornal Alô Brasília, no caso “A Família de Sara”. A publicação conta com uma entrevista dada por um professor, sem autorização e sem o conhecimento da assessoria de imprensa. O resultado desta entrevista foi a presença e inserção de uma mensagem-chave

rejeitada. Ou seja, em outras palavras, neste caso, a falta de relacionamento entre a partes (professor e assessoria de imprensa) foi refletida de forma prejudicial para a organização.

Retomando o papel estratégico do assessor de imprensa, suas articulações com outros profissionais, e à luz dos conceitos, técnicas e ferramentas de gestão da comunicação de crise, abordados neste trabalho, percebe-se uma diferença entre a condução do caso “Projeto Expedito” e “A Família de Sara” pela assessoria de imprensa.

Em ambos os casos a assessoria foi a responsável pela gestão da comunicação de crise perante a imprensa e a responsável por coletar as informações e formular as mensagens chave, ainda que em alinhamento com gestores de áreas pertinentes. Porém, como dito nos subcapítulos que abordam a condução dos casos, o “Projeto Expedito” foi mais ao encontro do que diz a literatura, e contou com ferramentas, técnicas e abordagens mais estratégicas e pensadas. O caso foi todo desenhando à luz da prevenção de crise, condução dos riscos e planejamentos. A equipe de assessoria foi envolvida desde o primeiro momento, tendo voz e poder de decisão acerca de sua expertise, como manda a teoria.

Já o caso “A Família de Sara” não seguiu por esta linha. A assessoria de imprensa não foi informada do risco, em nenhum dos momentos – nem acerca do descontentamento dos pais católicos, e nem depois, com a retirada do livro da lista. Aqui vale lembrar que o fator que efetivamente gerou a crise na imprensa foi a retirada do livro para a lista de 2016, e não a reclamação efetuada em forma de artigo no portal Zenit. Analisando estes fatos, pode-se imaginar que se houvesse uma maior integração entre estes profissionais, esta crise poderia ter passado por diferentes técnicas e abordagens, assim como o “Projeto Expedito” e tido resultados diferentes.

Levando essa reflexão para um cenário concreto, alguns dados e números levantados neste trabalho podem ajudar. Enquanto o caso “A Família de Sara” teve oito inserções nos veículos de comunicação, o “Projeto Expedito” teve somente quatro, ou seja, metade das veiculações. Quando se pensa em notícias sobre crises, quanto menor a exposição da marca associada a estas situações melhor para sua imagem e reputação. Pode-se observar também que em ambos os cases a estratégia foi reativa e a ordem era para que a empresa se manifestasse somente por nota e sem conceder nenhuma entrevista. Pode-se verificar que neste sentido, todo o esforço inserido no “Projeto Expedito” resultou em matérias sem a presença de um porta-voz, enquanto a falta de alinhamento no caso “A Família de Sara” fez com que um porta-voz não autorizado e por consequência não preparado concedesse entrevista levando ao veículo um posicionamento rejeitado pela empresa. Ainda comparando a condução entre os casos, outro

ponto nos leva a concluir que a condução planejada do “Projeto Expedito” teve melhor gestão. O caso “Projeto Expedito” reverberando nos meios de comunicação por apenas três dias, enquanto “A Família de Sara” esteve presente por 15 dias, ou seja, cinco vezes mais.

Isto exposto, assim como nos diz a literatura, verifica-se que quanto mais planejado o cenário da crise se desenvolve, melhor acontece sua gestão. Assim como, quanto mais estratégico for considerado o assessor de imprensa, e munido de dados, informações e poder de decisão – para que tenha autoridade e autonomia dentro de sua expertise, com mais sucesso se desenvolve as estratégias de gestão da comunicação de crise.

De maneira geral, unindo o conhecimento obtido pela revisão de literatura acerca dos temas tratados e mais os resultados dos estudos dos casos e análise de conteúdo, pode-se concluir que este trabalho avançou em seus objetivos, tendo-os alcançado e possibilitando não só verificar se o papel do assessor de imprensa na gestão da comunicação de crise empresarial influencia a percepção da imprensa, a fim de gerar, conteúdos positivos para a marca, que corresponde ao objetivo geral deste trabalho, mas sim responder aos objetivos específicos, gerando contribuições para os profissionais da área e empresas. Evidente que o estudo apresentado nessas páginas corresponde a somente um recorte do papel do assessor de imprensa na gestão da comunicação de crise, e que dentro destes mesmos casos estudados, novas pesquisas e análises teriam espaço para conclusões mais robustas e mais críticas sobre o assunto. Fica claro também que, caso fosse estudado um número maior de casos, os resultados obtidos neste estudo seriam mais sólidos. O tema não se encontra esgotado, muito pelo contrário. Sendo tão atual para empresas e profissionais, e sofrendo tantas modificações, por consequência das novas tecnologias e formas de se comunicar, este estudo pode servir de início para uma pesquisa mais robusta acerca destes profissionais e desta disciplina.

Este trabalho se mostrou relevante pois aborda ativos valiosos para qualquer empresa (imagem e reputação) e que são constantemente ameaçados por crises – as quais, como visto – nenhuma organização está imune. Assim, entende-se a contemporaneidade dos temas tratados. Ter um estudo empírico que demonstra a importância de gerir estes ativos no momento de uma crise e a importância do profissional que assim o faz, suas técnicas, ferramentas e suas funções estratégicas é uma forma de valorizar este profissional, alertar as empresas da necessidade de tê-los à disposição em suas equipes, bem como mostrar que muito se pode avançar com este olhar mais estratégico da gestão da comunicação de crise.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, L. (2002). Assessoria de imprensa nos Estados Unidos. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia, 2.
- Andrade, G. (2015). Homepage. Consultado em Julho, 2017 em:
<http://saraesuaturma.com.br/livros.html>
- Argenti, P. A., & Barnes, C. M. (2009). Digital strategies for powerful corporate communications. New York, NY: McGraw-Hill.
- Barbeiro, Heródoto. (2010) Crise e Comunicação Corporativa. São Paulo, Editora Globo, 1ª Edição
- Bardln, L. (1977). Análise de conteúdo. Lisboa: edições, 70, 225.
- Bernstein, J. (2004). The 10 steps of crisis communications. Crisis Response, prevention, planning and, Training, 106.
- Bernstein, J.(s.d.) 10 steps of crisis prevention, em:
<https://www.bernsteincrisismanagement.com/10-steps-crisis-prevention/>
- Brandão, Elizabeth e Carvalho, Bruno. (2008) Imagem Corporativa: Marketing da Ilusão. In: Duarte, Jorge (org). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. 2a ed .São Paulo: Atlas.
- Chaparro, Manuel Carlos. (2008) Cem Anos de Assessoria de Imprensa. In: Duarte, In: DUARTE, Jorge (org). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. 2a ed .São Paulo: Atlas.
- Chinguvo, J. S. B. (2012). Gestão Estratégica da Comunicação de Crise (Master's thesis).
- Chinem, R. (2003). Assessoria de imprensa. Summus Editorial.
- Coombs, W. T. (2014). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Sage Publications.

- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141-148.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (Eds.). (2010). *The handbook of crisis communication* (Vol. 22). John Wiley & Sons.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage.
- Cornish, Paul ;Lindley-French, Julian; Yorke Claire (2011). *Strategic Communications and National Strategy - A Chatham House Report*.
- Curvello, J. J. A. (2008). Legitimação das Assessorias de Comunicação nas Organizações. In: Duarte, Jorge (2008) *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica*. Organizador. Jorge Duarte, 2a ed. São Paulo: Atlas.
- da Costa Bueno, W. (2005). A Comunicação Empresarial Estratégica: definindo os contornos de um conceito. *Conexão-Comunicação e Cultura*, 4(07).
- De Faria, A. M. (2008). *Imprensa e organizações. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia—teoria e técnica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Dolphin, R. R. (2004). Corporate reputation-a value creating strategy. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 4(3), 77-92.
- Duarte, J. (2002). Assessoria de imprensa no Brasil. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*, 3, 307-332.
- Duarte, J. (2008). Release: história, técnica, usos e abusos. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*, São Paulo: Atlas.
- Duarte, J., & Fonseca Júnior, W. C. (2008). Relacionamento fonte/jornalista. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*
- Duarte, M. Y. M., & Duarte, J. (2014, March). Papel e atuação de jornalistas e relações públicas em uma organização, segundo jornalistas. In Trabalho apresentado no NP05—Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador-BA (Vol. 4).
- Fenaj. (2007) *Manual de Assessoria de Comunicação – Imprensa*. São Paulo.

- Ferraretto, E. K., & Ferraretto, L. A. (2009). *Assessoria de imprensa: teoria e prática*. Summus Editorial.
- Forni, J. J. (2011). Comunicação em tempos de crise. *Revista Organicom*, 4(6).
- Forni, J.J. (2008) *Comunicação em Tempo de Crise*. In: Duarte, Jorge (org). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. 2a ed .São Paulo: Atlas.
- Gabriel, J., & Junior, O. A. (2008). Comunicando e gerindo crises. O envolvimento da Portugal Telecom no “Mensalão”.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.
- Hallahan, Kirk et al. (2007). “Defining Strategic Communication”. *International Journal of Strategic Communication*, 1: 1, 3-35.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative science quarterly*, 61-82.
<https://www.bernsteincrisismanagement.com/10-steps-crisis-prevention/>
- Kröhling Kunsch, M. M. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo y pensamiento*, 26(51).
- Kunsch, M. M. K. (2006). Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (34), 125-139.
- Kunsch, M. M. K. (2011). Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. *Revista Organicom*, 6(10/11).
- Kunsch, Margarida Maria Krohling. (2003) *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4.ed. São Paulo: Summus,
- Lampreia, J. M. (2007). *Da gestão de crise ao marketing de crise*. Editora Texto.
- Lopes, M. (2000). *Quem tem medo de ser notícia*. São Paulo: Makron.
- Luecke, R. (2004). *Crisis management: Master the skills to prevent disasters*. Harvard Business Press.

- Mafei, M. (2008). *Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia*. Editora Contexto.
- Martinez, M. R. E. (2008). *Implantando e administrando uma assessoria de imprensa. Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas.
- McMillan, Sally (2002). "Exploring Models of Interactivity from Multiple Research Traditions: Users, Documents, and Systems". Leah Lievrouw and Sonia Livingstone (eds.). *The Handbook of New Media*. London: Sage Publications.
- Milhomem, L. (2008) *Relacionamento Assessor/Assessorado: Entre tapas e beijos* In DUARTE, Jorge (org). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. 2a ed .São Paulo: Atlas.
- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Managing crisis before they happen*. AMACOM American Management Association.
- Molleda, Juan Carlos. (2008) *Um Modelo de Diálogo com a Imprensa*. In: DUARTE, Jorge (org). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. 2a ed .São Paulo: Atlas.
- Monteiro, G. F. (2008). *A notícia institucional. Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas.
- Morgan, Gareth, Cecília Whitaker Bergamini, and Roberto Coda. (1996) *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Moutinho, A. V., & Sousa, J. P. (2008). *Assessoria de imprensa na Europa. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia*. São Paulo: Atlas.
- Orduña, I. R. (2010). *A comunicação em momentos de crise*. 2002.
- Prweek. (2007). PRWeek. Retirado de <http://www.prweek.com/article/1255048/ceo-survey-2007-true-test-leadership>
- Putnam, L. (2011). *Organizações e seus aspectos sutis*. Revista *Organicom*, 5(9).
- Rodrigues, C. (2000). *Assessoria de imprensa: desconfiem, desconfiem*.
- Rosa, M. (2008). *A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem*. Geração Editorial.

Silva, A. S., & Pinto, J. M. org.(1986)–Metodologia das ciências sociais. Porto: Edições Afrontamento.

Smith, R. D. (2013). Strategic planning for public relations. Routledge.

Stivelberg ,Camilla. (2011) Instituto de Educação Superior de Brasília Departamento de Pós-graduação Comunicação Interna: Gestão e Prevenção de crises. Brasília.

Utchitel, R. (2004). O clipping como ferramenta estratégica da assessoria de imprensa. São Paulo: Summus, 101-130.

Valente, João; Mattar, Carlos B. (2007) - Second Life e Web 2.0 na Educação: o potencial revolucionário das novas tecnologias. 1. ed. São Paulo : Novatec.

van der Meer, T. G., & Verhoeven, J. W. (2014). Emotional crisis communication. Public Relations Review, 40(3), 526-536.

Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management. Routledge.

Vilaça, Márcio Luiz Corrêa; ARAÚJO, Elaine Vasquez Ferreira De. (2012), Questões de comunicação na era digital: tecnologia, cibercultura e linguagem. Revista e-escrita: Revista do Curso de Letras da UNIABEU. 3:2A (2012) 77–91.

Wilson, M. G. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. Corporate Communications: An International Journal, 6(1), 24-30.

Yanaze Mitsuru Higuchi. (2013) Retorno de Investimentos em Comunicação: Avaliação e Mensuração. São Paulo: Difusão Editora.

Yarger,Harry R. (2006). Strategic Theory fot the 21st Century: The Little Book on Big Strategy.
)

Zenit (2015). Zenit, o mundo visto de Roma. Consultado em Julho, 2017 em:
<https://pt.zenit.org/articles/posicionamento-do-colegio-marista-sobre-artigo-publicado-em-zenit/>

Zenit (s.d.). Zenit, o mundo visto de Roma. Consultado em Julho, 2017 em:
<https://pt.zenit.org>

ANEXO 1

Tabelas de análise (individuais) do caso Projeto Expedito

Tabela de Análise de Conteúdo “Reestruturação interna gera demissão em massa no Grupo Marista”

Veículo e Data: GAZETA DO POVO ONLINE (PR) • 07/07/2015			
Título: Reestruturação interna gera demissão em massa no Grupo Marista			
Posicionamento da Empresa		Sim	Não
		X	
Categorias (Mensagem-chave)	Componentes	Presença ou Ausência	Frequência
Atitudes Valorizadas			
Reestruturação	Reestruturação Interna; Concentrar esforços; otimizar recursos	Presença	3
Minimizar Impactos para colaboradores	Recolocação; Feira de Empregos; Benefícios; Minimizar Impactos; Recolocação	Presença	1
Manutenção de Postos de Trabalho	Manutenção de Postos de Trabalho; Contratação;	Presença	1
Atitudes Rejeitadas			
Crise Interna/ Externa	Demissão em massa; crise; problemas econômicos	Presença	1
Descaso com os colaboradores	Revolta; descaso	Presença	0
Diminuição de postos de trabalho	Desemprego; redução de postos de trabalho;	Ausência	0

Tabela de Análise de Conteúdo “Reestruturação interna gera demissão no Grupo Marista”

Veículo e Data: TRIBUNA DO NORTE (PR) • 08/07/2015			
Título: Reestruturação interna gera demissão no Grupo Marista			
Posicionamento da Empresa		Sim	Não
			X
Categorias (Mensagem-chave)	Componentes	Presença ou Ausência	Frequência
Atitudes Valorizadas			
Reestruturação	Reestruturação Interna; Concentrar esforços; otimizar recursos	Presença	2
Minimizar Impactos para colaboradores	Recolocação; Feira de Empregos; Benefícios; Minimizar Impactos; Recolocação	Ausência	0
Manutenção de Postos de Trabalho	Manutenção de Postos de Trabalho; Contratação;	Ausência	0
Atitudes Rejeitadas			
Crise Interna/ Externa	Demissão em massa; crise; problemas econômicos	Ausência	0
Descaso com os colaboradores	Revolta; descaso	Presença	1
Diminuição de postos de trabalho	Desemprego; redução de postos de trabalho;	Ausência	0

Tabela de Análise de Conteúdo “Reestruturação interna gera demissão em massa no Grupo Marista”

Veículo e Data: BLOG FÁBIO CAMPANA (PR) • 08/07/2015			
Título: Reestruturação interna gera demissão em massa no Grupo Marista			
Posicionamento da Empresa		Sim	Não
			X
Categorias (Mensagem-chave)	Componentes	Presença ou Ausência	Frequência
Atitudes Valorizadas			
Reestruturação	Reestruturação Interna; Concentrar esforços; otimizar recursos	Presença	2
Minimizar Impactos para colaboradores	Recolocação; Feira de Empregos; Benefícios; Minimizar Impactos; Recolocação	Ausência	0
Manutenção de Postos de Trabalho	Manutenção de Postos de Trabalho; Contratação;	Ausência	0
Atitudes Rejeitadas			
Crise Interna/ Externa	Demissão em massa; crise; problemas econômicos	Ausência	0
Descaso com os colaboradores	Revolta; descaso	Presença	1
Diminuição de postos de trabalho	Desemprego; redução de postos de trabalho;	Ausência	0

Tabela de Análise de Conteúdo “Fábio Campana - Mais demissões”

Veículo e Data: INDÚSTRIA E COMÉRCIO (PR) • 09/07/2015			
Título: Fábio Campana - Mais demissões			
Posicionamento da Empresa		Sim	Não
			X
Categorias (Mensagem-chave)	Componentes	Presença ou Ausência	Frequência
Atitudes Valorizadas			
Reestruturação	Reestruturação Interna; Concentrar esforços; otimizar recursos	Presença	1
Minimizar Impactos para colaboradores	Recolocação; Feira de Empregos; Benefícios; Minimizar Impactos; Recolocação	Ausência	0
Manutenção de Postos de Trabalho	Manutenção de Postos de Trabalho; Contratação;	Ausência	0
Atitudes Rejeitadas			
Crise Interna/ Externa	Demissão em massa; crise; problemas econômicos	Presença	1
Descaso com os colaboradores	Revolta; descaso	Presença	1
Diminuição de postos de trabalho	Desemprego; redução de postos de trabalho;	Ausência	0

ANEXO 2

Tabelas de análise (individuais) do caso A Família de Sara

Tabela de Análise de Conteúdo “Assunto discutido em um livro infantil tem causado polêmica em uma escola de Brasília”

Veículo e Data: CBN BRASÍLIA (DF) • GERAL • 28/10/2015			
Título: Assunto discutido em um livro infantil tem causado polêmica em uma escola de Brasília			
Posicionamento da Empresa		Sim	Não
		X	
Categorias (Mensagem-chave)	Componentes	Presença ou Ausência	Frequência
Atitudes Valorizadas			
Retirada não foi motivada pelas reclamações e pelo conteúdo polêmico da obra	O livro continuou na lista de 2015; Pais foram recebidos para debater o assunto;	Ausência	0
A lista é anualmente atualizada, várias obras foram substituídas	Rotatividade; Atualização dos assuntos; Diversidade de assuntos; Lançamentos de novas obras	Presença	1
O assunto ainda será debatido em sala de aula	Assunto é atual; debate sobre o assunto é importante; escola aberta ao diálogo	Presença	1
Atitudes Rejeitadas			
Reclamações motivaram a retirada da obra	Obra foi retirada da lista de 2015; Foi retirado da lista de 2016 pois era um assunto polêmico	Presença	1
Somente a obra foi alterada da lista	Lista fixa de livros; assuntos fixos; Substituição da obra; Exclusão do livro;	Ausência	0
O Colégio não irá mais debater o assunto com os alunos	Assunto é polêmico; Não é de competência das escolas; Crianças não devem discutir o tema	Ausência	0

Tabela de Análise de Conteúdo “Pais fazem campanha para que escola do DF adote livro sobre diversidade”

Veículo e Data: CORREIO BRAZ. ON LINE (DF) • CAPA • 30/10/2015			
Título: Pais fazem campanha para que escola do DF adote livro sobre diversidade			
Posicionamento da Empresa		Sim	Não
		X	
Categorias (Mensagem-chave)	Componentes	Presença ou Ausência	Frequência
Atitudes Valorizadas			
Retirada não foi motivada pelas reclamações e pelo conteúdo polêmico da obra	O livro continuou na lista de 2015; Pais foram recebidos para debater o assunto;	Presença	2
A lista é anualmente atualizada, várias obras foram substituídas	Rotatividade; Atualização dos assuntos; Diversidade de assuntos; Lançamentos de novas obras	Presença	2
O assunto ainda será debatido em sala de aula	Assunto é atual; debate sobre o assunto é importante; escola aberta ao diálogo	Presença	1
Atitudes Rejeitadas			
Reclamações motivaram a retirada da obra	Obra foi retirada da lista de 2015; Foi retirado da lista de 2016 pois era uma assunto polêmico	Presença	1
Somente a obra foi alterada da lista	Lista fixa de livros; assuntos fixos; Substituição da obra; Exclusão do livro;	Ausência	0
O Colégio não irá mais debater o assunto com os alunos	Assunto é polêmico; Não é de competência das escolas; Crianças não devem discutir o tema	Ausência	0

Tabela de Análise de Conteúdo “Pais fazem campanha para que escola particular do DF adote livro sobre diversidade”

Veículo e Data: SINPRODF () • ÚLTIMAS NOTÍCIAS • 03/11/2015			
Título: Pais fazem campanha para que escola particular do DF adote livro sobre diversidade			
Posicionamento da Empresa		Sim	Não
		X	
Categorias (Mensagem-chave)	Componentes	Presença ou Ausência	Frequência
Atitudes Valorizadas			
Retirada não foi motivada pelas reclamações e pelo conteúdo polêmico da obra	O livro continuou na lista de 2015; Pais foram recebidos para debater o assunto;	Presença	2
A lista é anualmente atualizada, várias obras foram substituídas	Rotatividade; ; Atualização dos assuntos; Diversidade de assuntos; Lançamentos de novas obras	Presença	2
O assunto ainda será debatido em sala de aula	Assunto é atual; debate sobre o assunto é importante; escola aberta ao diálogo	Presença	1
Atitudes Rejeitadas			
Reclamações motivaram a retirada da obra	Obra foi retirada da lista de 2015; Foi retirado da lista de 2016 pois era uma assunto polêmico	Presença	1
Somente a obra foi alterada da lista	Lista fixa de livros; assuntos fixos; Substituição da obra; Exclusão do livro;	Ausência	0
O Colégio não irá mais debater o assunto com os alunos	Assunto é polêmico; Não é de competência das escolas; Crianças não devem discutir o tema	Ausência	0

Tabela de Análise de Conteúdo “#voltasara: Pais de alunos protestam contra retirada de livro sobre "novas famílias””

Veículo e Data: PORTAL EBC (DF) • INFANTIL • 03/11/2015			
Título: #voltasara: Pais de alunos protestam contra retirada de livro sobre "novas famílias"			
Posicionamento da Empresa		Sim	Não
		X	
Categorias (Mensagem-chave)	Componentes	Presença ou Ausência	Frequência
Atitudes Valorizadas			
Retirada não foi motivada pelas reclamações e pelo conteúdo polêmico da obra	O livro continuou na lista de 2015; Pais foram recebidos para debater o assunto;	Presença	1
A lista é anualmente atualizada, várias obras foram substituídas	Rotatividade; ; Atualização dos assuntos; Diversidade de assuntos; Lançamentos de novas obras	Presença	2
O assunto ainda será debatido em sala de aula	Assunto é atual; debate sobre o assunto é importante; escola aberta ao diálogo	Ausência	0
Atitudes Rejeitadas			
Reclamações motivaram a retirada da obra	Obra foi retirada da lista de 2015; Foi retirado da lista de 2016 pois era uma assunto polêmico	Presença	1
Somente a obra foi alterada da lista	Lista fixa de livros; assuntos fixos; Substituição da obra; Exclusão do livro;	Ausência	0
O Colégio não irá mais debater o assunto com os alunos	Assunto é polêmico; Não é de competência das escolas; Crianças não devem discutir o tema	Presença	1

Tabela de Análise de Conteúdo “Pais de alunos protestam contra retirada de livro sobre 'novas famílias”

Veículo e Data: REVISTA ENCONTRO (MG) • ÚLTIMAS NOTÍCIAS • 04/11/2015			
Título: Pais de alunos protestam contra retirada de livro sobre 'novas famílias			
Posicionamento da Empresa		Sim	Não
		X	
Categorias (Mensagem-chave)	Componentes	Presença ou Ausência	Frequência
Atitudes Valorizadas			
Retirada não foi motivada pelas reclamações e pelo conteúdo polêmico da obra	O livro continuou na lista de 2015; Pais foram recebidos para debater o assunto;	Presença	1
A lista é anualmente atualizada, várias obras foram substituídas	Rotatividade; Atualização dos assuntos; Diversidade de assuntos; Lançamentos de novas obras	Presença	2
O assunto ainda será debatido em sala de aula	Assunto é atual; debate sobre o assunto é importante; escola aberta ao diálogo	Ausência	0
Atitudes Rejeitadas			
Reclamações motivaram a retirada da obra	Obra foi retirada da lista de 2015; Foi retirado da lista de 2016 pois era uma assunto polêmico	Presença	2
Somente a obra foi alterada da lista	Lista fixa de livros; assuntos fixos; Substituição da obra; Exclusão do livro;	Ausência	0
O Colégio não irá mais debater o assunto com os alunos	Assunto é polêmico; Não é de competência das escolas; Crianças não devem discutir o tema	Presença	1

Tabela de Análise de Conteúdo “Livro infantil com tema forte provoca polêmica em escola”

Veículo e Data: JORNAL ALÔ BRASÍLIA (DF) • ÚLTIMAS NOTÍCIAS • 05/11/2015			
Título: Livro infantil com tema forte provoca polêmica em escola			
Posicionamento da Empresa		Sim	Não
			X
Categorias (Mensagem-chave)	Componentes	Presença ou Ausência	Frequência
Atitudes Valorizadas			
Retirada não foi motivada pelas reclamações e pelo conteúdo polêmico da obra	O livro continuou na lista de 2015; Pais foram recebidos para debater o assunto;	Presença	1
A lista é anualmente atualizada, várias obras foram substituídas	Rotatividade; Atualização dos assuntos; Diversidade de assuntos; Lançamentos de novas obras	Ausência	0
O assunto ainda será debatido em sala de aula	Assunto é atual; debate sobre o assunto é importante; escola aberta ao diálogo	Ausência	0
Atitudes Rejeitadas			
Reclamações motivaram a retirada da obra	Obra foi retirada da lista de 2015; Foi retirado da lista de 2016 pois era uma assunto polêmico	Presença	1
Somente a obra foi alterada da lista	Lista fixa de livros; assuntos fixos; Substituição da obra; Exclusão do livro;	Ausência	0
O Colégio não irá mais debater o assunto com os alunos	Assunto é polêmico; Não é de competência das escolas; Crianças não devem discutir o tema	Ausência	0

Tabela de Análise de Conteúdo “Livro infantil causa polêmica no Brasil”

Veículo e Data: RÁDIO SHIGA • ÚLTIMAS NOTÍCIAS • 09/11/2015			
Título: Livro infantil causa polêmica no Brasil			
Posicionamento da Empresa		Sim	Não
			X
Categorias (Mensagem-chave)	Componentes	Presença ou Ausência	Frequência
Atitudes Valorizadas			
Retirada não foi motivada pelas reclamações e pelo conteúdo polêmico da obra	O livro continuou na lista de 2015; Pais foram recebidos para debater o assunto;	Presença	1
A lista é anualmente atualizada, várias obras foram substituídas	Rotatividade; Atualização dos assuntos; Diversidade de assuntos; Lançamentos de novas obras	Ausência	0
O assunto ainda será debatido em sala de aula	Assunto é atual; debate sobre o assunto é importante; escola aberta ao diálogo	Ausência	0
Atitudes Rejeitadas			
Reclamações motivaram a retirada da obra	Obra foi retirada da lista de 2015; Foi retirado da lista de 2016 pois era uma assunto polêmico	Presença	1
Somente a obra foi alterada da lista	Lista fixa de livros; assuntos fixos; Substituição da obra; Exclusão do livro;	Ausência	0
O Colégio não irá mais debater o assunto com os alunos	Assunto é polêmico; Não é de competência das escolas; Crianças não devem discutir o tema	Ausência	0

Tabela de Análise de Conteúdo “Livro infantil provoca polêmica em escola de Brasília”

Veículo e Data: BOM DIA DF (DF) • REPORTAGEM • 11/11/2015			
Título: Livro infantil provoca polêmica em escola de Brasília			
Posicionamento da Empresa		Sim	Não
		X	
Categorias (Mensagem-chave)	Componentes	Presença ou Ausência	Frequência
Atitudes Valorizadas			
Retirada não foi motivada pelas reclamações e pelo conteúdo polêmico da obra	O livro continuou na lista de 2015; Pais foram recebidos para debater o assunto;	Presença	1
A lista é anualmente atualizada, várias obras foram substituídas	Rotatividade; Atualização dos assuntos; Diversidade de assuntos; Lançamentos de novas obras	Presença	2
O assunto ainda será debatido em sala de aula	Assunto é atual; debate sobre o assunto é importante; escola aberta ao diálogo	Presença	1
Atitudes Rejeitadas			
Reclamações motivaram a retirada da obra	Obra foi retirada da lista de 2015; Foi retirado da lista de 2016 pois era uma assunto polêmico	Presença	1
Somente a obra foi alterada da lista	Lista fixa de livros; assuntos fixos; Substituição da obra; Exclusão do livro;	Ausência	0
O Colégio não irá mais debater o assunto com os alunos	Assunto é polêmico; Não é de competência das escolas; Crianças não devem discutir o tema	Presença	2

ANEXO 3

Prints e links das notícias do caso Projeto Expedito

Notícia 1

GAZETA DO POVO ONLINE (PR) • ÚLTIMAS NOTÍCIAS • 07/07/2015

Reestruturação interna gera demissão em massa no Grupo Marista

GAZETA DO POVO ONLINE (PR) • ÚLTIMAS NOTÍCIAS • 07/07/2015

Reestruturação interna gera demissão em massa no Grupo Marista

Segundo sindicato dos trabalhadores, mais de 300 funcionários foram dispensados e postos de trabalho foram terceirizados

A demissão de cerca de 300 funcionários do **Grupo Marista** anunciada na última sexta-feira (3) surpreendeu o Sindicato dos Auxiliares de Administração Escolar no Estado do **Paraná** (Saaepar) e tem gerado revolta entre os trabalhadores dispensados. As demissões ocorreram em função de uma reestruturação interna que prevê a terceirização de postos de trabalhos de alguns setores. Segundo informações do Saaepar, foram dispensados trabalhadores dos setores administrativo, de limpeza, manutenção e vigilância.

O Saaepar questiona a forma como as demissões foram conduzidas. “Normalmente, demissões em larga escala são notificadas ao sindicato, até para que seja possível uma negociação com a empresa terceirizada para absorção da mão de obra. Mas dessa vez não fomos informados. Foi uma surpresa”, disse o presidente da entidade, Carlos Silva. Veja também Terceirização inverte agenda trabalhista Sete pontos para entender o projeto da terceirização

De acordo com Silva, o sindicato acionou o Ministério Público do Trabalho do **Paraná** (MPT) para tentar restabelecer os empregos. “Queremos que as rescisões sejam canceladas e que os trabalhadores sejam contratados.” Os representantes sindicais esperam se reunir com o MPT na próxima semana para discutir uma solução para a situação. Outro lado

O **Grupo Marista** informou ter avisado o Saaepar sobre os desligamentos em reunião no dia 30 de junho. Por meio de nota, o grupo esclareceu que as demissões constituem parte de um processo de reestruturação interna que inclui a contratação de empresas especializadas para assumirem alguns setores e que não houve redução de postos de trabalho.

O comunicado ainda dizia que o grupo deve conduzir um processo de recolocação profissional, com encaminhamento de currículos e promoção de uma feira de empregos com as empresas contratadas, para minimizar os impactos gerados pelas demissões dos funcionários. Ainda segundo a nota, o **Grupo Marista** não foi notificado sobre ação proposta pelo sindicato até o momento. PUBLICIDADE

Notícia 2

TRIBUNA DO NORTE (PR) (PR) • GERAL • 08/07/2015
[Reestruturação interna gera demissão no Grupo Marista](#)

TRIBUNA DO NORTE (PR) (PR) • GERAL • 08/07/2015

Reestruturação interna gera demissão no Grupo Marista

Foram dispensados trabalhadores de diversos setores

A demissão de cerca de 300 funcionários do **Grupo Marista** anunciada na última sexta-feira (3) surpreendeu o Sindicato dos Auxiliares de Administração **Escolar** no Estado do **Paraná** (Saaepar) e tem gerado revolta entre os trabalhadores dispensados.

As demissões ocorreram em função de uma reestruturação interna que prevê a terceirização de postos de trabalhos de alguns setores.

Segundo informações do Saaepar, foram dispensados trabalhadores dos setores administrativo, de limpeza, manutenção e vigilância.

As informações são da Gazeta do Povo

Notícia 3

BLOG FÁBIO CAMPANA (PR) • NOTÍCIAS • 08/07/2015

[Reestruturação interna gera demissão em massa no Grupo Marista](#)

BLOG FÁBIO CAMPANA (PR) • NOTÍCIAS • 08/07/2015

Reestruturação interna gera demissão em massa no Grupo Marista

da Gazeta do Povo:

A demissão de cerca de 300 funcionários do **Grupo Marista** anunciada na última sexta-feira (3) surpreendeu o Sindicato dos Auxiliares de Administração Escolar no Estado do **Paraná** (Saaepar) e tem gerado revolta entre os trabalhadores dispensados. As demissões ocorreram em função de uma reestruturação interna que prevê a terceirização de postos de trabalhos de alguns setores. Segundo informações do Saaepar, foram dispensados trabalhadores dos setores administrativo, de limpeza, manutenção e vigilância.

Notícia 4

INDÚSTRIA E COMÉRCIO (PR) • COLUNAS • 09/07/2015

Fábio Campana - Mais demissões

INDÚSTRIA E COMÉRCIO (PR) • COLUNAS • 09/07/2015

Fábio Campana - Mais demissões

Fábio Campana

A crise aperta. A demissão de 300 funcionários do **Grupo Marista** no **Paraná** surpreendeu o Sindicato dos Auxiliares de Administração **Escolar** e tem gerado revolta entre os trabalhadores dispensados. As demissões ocorreram depois de reestruturação interna que prevê a terceirização de postos de trabalhos de alguns setores. Segundo informações do Sindicato, foram dispensados trabalhadores dos setores administrativo, de limpeza, manutenção e vigilância

ANEXO 4

Prints e links das notícias do caso A Família de Sara

Notícia 1

CBN BRASÍLIA (DF) • GERAL • 28/10/2015

[Assunto discutido em um livro infantil tem causado polêmica em uma escola de Brasília](#)

CBN BRASÍLIA (DF) • GERAL • 28/10/2015 • REDE CBN

Assunto discutido em um livro infantil tem causado polêmica em uma escola de Brasília

Áudio disponível em [74942 - HD_21]

Um assunto discutido em um livro infantil tem causado polêmica em uma **Escola** de Brasília. 'A família de Sara' aborda que as diversas configurações de família devem ser respeitadas e que o amor deve ser o mais importante em um lar. Para debater o tema em sala de aula, com alunos de 7 e 8 anos o **Colégio Marista** adotou a história como leitura obrigatória. No entanto, o pai de um dos estudantes da **Escola** não concordou com o conteúdo discutido. Por meio de textos publicados em blogs religiosos, ele defende que família é somente aquela formada por pai, mãe e filhos. Depois que o debate teve início, a **Escola** retirou o livro da lista de leituras para 2016. Para a autora da obra e mãe da personagem que inspirou 'A família de Sara', Gisele Gama o **Colégio** se eximiu do papel de gerar conversas construtivas em sala de aula. Nas redes sociais, pais de alunos organizaram um movimento conhecido como 'volta Sara'. Em nota, o **Colégio Marista** defendeu que a lista de títulos sofre alterações periódicas para garantir diversidade de assuntos. Além disso, afirmou que os diversos tipos de família continuarão a ser debatidos em sala de aula.

Notícia 2

CORREIO BRAZ. ON LINE (DF) • CAPA • 30/10/2015 • 1:01:00 PM

Pais fazem campanha para que escola do DF adote livro sobre diversidade

CORREIO BRAZ. ON LINE (DF) • CAPA • 30/10/2015 • 1:01:00 PM

Pais fazem campanha para que escola do DF adote livro sobre diversidade

Obra infantil fala sobre as diferentes configurações de família e foi retirada da lista de materiais escola próximo ano

MARIANA NIEDERAUER

Uma **Escola** particular do Distrito Federal deixará de adotar uma obra infantil que trata sobre as diferentes configurações da família no ano que vem. A mudança causou a reação de alguns pais, que começaram um movimento nas redes sociais para que a **Escola** volte atrás e mantenha o livro na lista de 2016. A autora, Gisele Gama Andrade, explica que já escrevia sobre educação quando começou a desenvolver obras para crianças. “Decidi escrever os livros infantis por acaso, porque adotei uma criança de um ano e sete meses e ela começou a demonstrar que, na **Escola**, havia algumas questões de inclusão que mereciam ser vistas”, relata. Ela criou, então, a personagem Sara – mesmo nome de sua filha adotiva –

, que dá voz a várias questões sobre cidadania. Ao todo, são 17 títulos publicados. A polêmica começou este ano, quando o **Colégio Maristinha** passou a adotar um dos livros da coleção Sara e sua turma, A família de Sara, que trata das diversas composições das famílias: com apenas um pai ou uma mãe, ou com dois pais e duas mães etc. “O livro foi escrito pelo fato de a Sara não ter pai. Eu a adotei sozinha, depois de divorciada, e todo ano ela tinha sintomas físicos de mal estar na festa do Dia dos Pais, independentemente da **Escola** em que ela estudava”, diz. “É um livrinho que fala sobre uma criança que tem sentimento de tristeza numa semana que devia ser festiva”, explica Gisele. Sara chorava e contava que os coleguinhas riam dela pelo fato de ela não ter um pai. No livro, a solução dada ao problema é realizar na **Escola** a festa do amor, ou seja, em homenagem a qualquer pessoa que exerça o papel de cuidado na vida da criança, independentemente de ser pai, mãe, avó, tio ou até um professor. “Eu não estou discutindo o que a **Escola** pensa sobre essa família. Estou discutindo que a criança precisa ser olhada na sua essência”, avalia a autora. Em abril, o pai de um dos alunos contestou a adoção do livro por parte da **Escola**, dizendo, segundo Gisele, que a obra desconstrói a noção de família. O **Maristinha** manteve a posição e não deixou de adotar o livro. No entanto, a obra foi tirada da relação de livros de 2016, o que provocou uma reação contrária dos pais dos outros alunos: eles pedem que a obra continue a ser usado em sala de aula e alguns até criaram uma campanha a favor de A família de Sara nas redes sociais (leia depoimento abaixo). A hashtag #VoltaSara é usada em redes sociais por pais de alunos e por outros apoiadores como tentativa de estimular a **Escola** a manter o livro no ano que vem. A própria Sara, filha de Gisele, que hoje tem 15 anos e estuda em outra **Escola** da rede **Marista**, gravou um vídeo em apoio à obra (assista abaixo). A autora disponibilizou a obra completa no blog www.saraesuaturma.com, para acesso gratuito. Para ela, o debate em torno da adoção do livro abre a possibilidade de uma discussão maior sobre como as **Escolas** tratam os diversos tipos de família. “A **Escola** deve levar para dentro dos espaços dela todo o tipo de discussão que acontece no mundo. Cabe à família construir os valores a partir disso”, opina.

O **Colégio Maristinha** informou que o livro foi adotado nas turmas do 2º ano e que, no início do segundo semestre, algumas famílias procuraram a **Escola** para debater o conteúdo do livro. A **Escola** esclareceu que, anualmente, a lista de livros paradidáticos é alterada, tendo em vista o grande número de lançamentos do mercado. Especificamente nas turmas do 2º ano, que utilizaram o livro em 2015, mais da metade dos livros serão substituídos. Ainda segundo a **Escola**, o livro é mais um instrumento de suporte e a não adoção dele não significa que o tema deixará de ser abordado.

Assista ao vídeo em que a verdadeira Sara, hoje com 15 anos, defende o livro:

#voltasara

Posted by Sara Júlia Gama Andrade on Segunda, 26 de outubro de 2015

Confira a íntegra do depoimento de Patricia Lino, um das mães que apoia a adoção do livro, publicado em uma rede social:

“O **Marista**, em sintonia com ensinamentos que aprendemos de Cristo e com o chamado do Papa Francisco de que haja amor entre as pessoas, seja na família, na convivência em sociedade, no respeito ao próximo, incluiu em sua lista para o ano letivo “A Família de Sara”, que trabalha a questão das famílias no entendimento do que de fato existe na sociedade. Alguns pais reagiram à iniciativa porque entendem que existe um modelo de família admitido, e somente ele deve ser ensinado. Infelizmente, o **Marista** recuou na proposta pedagógica e retirou o livro da lista.

Assim como todos devemos respeitar a liberdade religiosa e as escolhas por determinada convicção ou fé, temos, também, a laicidade do Estado, que oferece garantias de liberdade e além de religião, de filosofias, de opiniões. O fundamental é que somos uma sociedade que busca a paz e que as pessoas possam conviver em igualdade. A cultura da paz, da igualdade, do respeito ao próximo pode ser chamada de utopia. Tomo, então, emprestadas as palavras de Eduardo Galeano: “A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar.” A **Escola** tem o compromisso de fazer nossos filhos caminharem. Tem o propósito de deixar para eles a mensagem maior, o legado maior que poderíamos dar a eles: amor. Quem ama, respeita. Quem ama, protege. Quem ama, constrói. Quem ama, faz do mundo um lugar melhor. Dentre tantos educadores que poderia citar escolho Paulo Freire, cujo ensinamento maior é que educação é para conscientizar o aluno. Compreende a alegria de aprender e a capacidade de desenvolvimento por conhecimentos, por percepções e pela própria sensibilidade. Destaca o pensamento crítico. A família não está e nem nunca esteve ameaçada. Sempre existiu e existirá. Ela é a base de tudo, e lamento saber que o **Marista** não acolhe todas as famílias. À direção da **Escola** e à coordenação pedagógica reitero meu interesse de que meus filhos aprendam a conviver em sociedade, edificando, construindo um Brasil mais justo e que respeite diferenças, quaisquer que sejam. Mais amor, menos violência. Mais amor, mais respeito por todos!

#?voltasara

”

Notícia 3

SINPRODF () • ÚLTIMAS NOTÍCIAS • 03/11/2015

Pais fazem campanha para que escola particular do DF adote livro sobre diversidade

SINPRODF - ÚLTIMAS NOTÍCIAS - 03/11/2015

Pais fazem campanha para que escola particular do DF adote livro sobre diversidade

Uma **Escola** particular do Distrito Federal deixará de adotar uma obra infantil que trata sobre as diferentes configurações da família no ano que vem. A mudança causou a reação de alguns pais, que começaram um movimento nas redes sociais para que a **Escola** volte atrás e mantenha o livro na lista de 2016.

A autora, Gisele Gama Andrade, explica que já escrevia sobre educação quando começou a desenvolver obras para crianças. “Decidi escrever os livros infantis por acaso, porque adotei uma criança de um ano e sete meses e ela começou a demonstrar que, na **Escola**, havia algumas questões de inclusão que mereciam ser vistas”, relata. Ela criou, então, a personagem Sara – mesmo nome de sua filha adotiva –, que dá voz a várias questões sobre cidadania. Ao todo, são 17 títulos publicados.

A polêmica começou este ano, quando o **Colégio Maristinha** passou a adotar um dos livros da coleção Sara e sua turma, A família de Sara, que trata das diversas composições das famílias: com apenas um pai ou uma mãe, ou com dois pais e duas mães etc. “O livro foi escrito pelo fato de a Sara não ter pai. Eu a adotei sozinha, depois de divorciada, e todo ano ela tinha sintomas físicos de mal estar na festa do Dia dos Pais, independentemente da **Escola** em que ela estudava”, diz.

Arquivo pessoal

“Estou discutindo que a criança precisa ser olhada na sua essência”, afirma a autora do livro e mãe de Sara “É um livrinho que fala sobre uma criança que tem sentimento de tristeza numa semana que devia ser festiva”, explica Gisele. Sara chorava e contava que os coleguinhas riam dela pelo fato de ela não ter um pai. No livro, a solução dada ao problema é realizar na **Escola** a festa do amor, ou seja, em homenagem a qualquer pessoa que exerça o papel de cuidado na vida da criança, independentemente de ser pai, mãe, avó, tio ou até um professor. “Eu não estou discutindo o que a **Escola** pensa sobre essa família. Estou discutindo que a criança precisa ser olhada na sua essência”, avalia a autora.

Em abril, o pai de um dos alunos contestou a adoção do livro por parte da **Escola**, dizendo, segundo Gisele, que a obra desconstrói a noção de família. O **Maristinha** manteve a posição e não deixou de adotar o livro. No entanto, a obra foi tirada da relação de livros de 2016, o que provocou uma reação contrária dos pais dos outros alunos: eles pedem que a obra continue a ser usado em sala de aula e alguns até criaram uma campanha a favor de A família de Sara nas redes sociais (leia depoimento abaixo).

A hashtag #VoltaSara é usada em redes sociais por pais de alunos e por outros apoiadores como tentativa de estimular a **Escola** a manter o livro no ano que vem. A própria Sara, filha de Gisele, que hoje tem 15 anos e estuda em outra **Escola** da rede **Marista**, gravou um vídeo em apoio à obra (assista abaixo).

A autora disponibilizou a obra completa no blog www.saraesuaturma.com, para acesso gratuito. Para ela, o debate em torno da adoção do livro abre a possibilidade de uma discussão maior sobre como as **Escolas** tratam os diversos tipos de família. “A **Escola** deve levar para dentro dos espaços dela todo o tipo de discussão que acontece no mundo. Cabe à família construir os valores a partir disso”, opina.

O **Colégio Maristinha** informou que o livro foi adotado nas turmas do 2º ano e que, no início do segundo semestre, algumas famílias procuraram a **Escola** para debater o conteúdo do livro. A **Escola** esclareceu que, anualmente, a lista de livros paradidáticos é alterada, tendo em vista o grande número de lançamentos do mercado. Especificamente nas turmas do 2º ano, que utilizaram o livro em 2015, mais da metade dos livros serão substituídos. Ainda segundo a **Escola**, o livro é mais um instrumento de suporte e a não adoção dele não significa que o tema deixará de ser abordado.

Confira a íntegra do depoimento de Patrícia Lino, um das mães que apoia a adoção do livro, publicado em uma rede social:

“O **Marista**, em sintonia com ensinamentos que aprendemos de Cristo e com o chamado do Papa Francisco de que haja amor entre as pessoas, seja na família, na convivência em sociedade, no respeito ao próximo, incluiu em sua lista para o ano letivo “A Família de Sara”, que trabalha a questão das famílias no entendimento do que de fato existe na sociedade. Alguns pais reagiram à iniciativa porque entendem que existe um modelo de família admitido, e somente ele deve ser ensinado. Infelizmente, o **Marista** recuou na proposta pedagógica e retirou o livro da lista.

Assim como todos devemos respeitar a liberdade religiosa e as escolhas por determinada convicção ou fé, temos, também, a laicidade do Estado, que oferece garantias de liberdade e além de religião, de filosofias, de opiniões. O fundamental é que somos uma sociedade que busca a paz e que as pessoas possam conviver em igualdade. A cultura da paz, da igualdade, do respeito ao próximo pode ser chamada de utopia. Tomo, então, emprestadas as palavras de Eduardo Galeano: “A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar.” A **Escola** tem o compromisso de fazer nossos filhos caminharem. Tem o propósito de deixar para eles a mensagem maior, o legado maior que poderíamos dar a eles: amor. Quem ama, respeita. Quem ama, protege. Quem ama, constrói. Quem ama, faz do mundo um lugar melhor. Dentre tantos educadores que poderia citar escolho Paulo Freire, cujo ensinamento maior é que educação é para conscientizar o aluno. Compreende a alegria de aprender e a capacidade de desenvolvimento por conhecimentos, por percepções e pela própria sensibilidade. Destaca o pensamento crítico. A família não está e nem nunca esteve ameaçada. Sempre existiu e existirá. Ela é a base de tudo, e lamento saber que o **Marista** não acolhe todas as famílias. À direção da **Escola** e à coordenação pedagógica reitero meu interesse de que meus filhos aprendam a conviver em sociedade, edificando, construindo um Brasil mais justo e que respeite diferenças, quaisquer que sejam. Mais amor, menos violência. Mais amor, mais respeito por todos!

#?voltasara”

(Do Correio Braziliense)

Notícia 4

PORTAL EBC (DF) • INFANTIL • 03/11/2015 • 4:12:00 PM

[#voltasara: Pais de alunos protestam contra retirada de livro sobre "novas famílias"](#)

PORTAL EBC (DF) • INFANTIL • 03/11/2015 • 4:12:00 PM

#voltasara: Pais de alunos protestam contra retirada de livro sobre "novas famílias"

Sara é adotada. Ela vive numa família de mãe e dois irmãos. A comemoração do Dia dos Pais na **Escola** nunca foi motivo de festa para ela. Na verdade, era um dia de tristeza e vergonha diante dos coleguinhas. Os sentimentos de Sara se transformaram em um livro pelas mãos de sua mãe, Gisele Gama Andrade. "A família de Sara", que está disponível para ser baixado, é só um dos 17 títulos inspirados na menina para tratar de várias questões ligadas à cidadania. O livro, no entanto, não agradou a alguns pais de alunos do segundo ano do tradicional **Colégio Marista**, em Brasília. Segundo a assessoria de imprensa da **Escola**, várias famílias questionaram a adoção da obra. A instituição retirou o livro da lista que integra planejamento pedagógico para o próximo ano. Em nota, negou que as reclamações tenham motivado a decisão. "Anualmente, a lista de livros paradidáticos é alterada, tendo em vista o grande número de lançamentos do mercado editorial que contribuem para complementar os estudos em diversas áreas. Para 2016, o livro "A Família de Sara", assim como vários outros títulos, não estará na lista de livros paradidáticos do **Colégio Marista** de Brasília (**Maristinha**).

A decisão gerou descontentamento de outras famílias, que se manifestaram pela internet.

A mãe Patrícia Lino foi uma das que se manifestaram nas redes sociais: "Alguns pais reagiram à iniciativa porque entendem que existe um modelo de família admitido, e somente ele deve ser ensinado. Infelizmente, o **Marista** recuou na proposta pedagógica e retirou o livro da lista. (...) A família não está e nem nunca esteve ameaçada. Sempre existiu e existirá. Ela é a base de tudo, e lamento saber que o **Marista** não acolhe todas as famílias".

Apoiado por outros pais que compartilham dessas ideias, o movimento #voltasara ganhou força na internet. Além de pedir a volta da adoção do livro paradidático pela **Escola**, os defensores da causa abordam assuntos relacionados e reacendem o debate sobre a definição da configuração familiar adotada no Estatuto da Família. A própria Sara explica como o movimento foi criado:

#voltasara Posted by Sara Júlia Gama Andrade on Segunda, 26 de outubro de 2015

Na opinião da autora do livro, Gisele Gama Andrade, a reação das famílias mostra que o livro reflete a realidade brasileira: "Essa postura da **Escola** extrapola seus muros. Não se trata mais do livro, mas de uma atitude que exclui as famílias que não se configuram como pai e mãe com horários disponíveis para estar na **Escola** nas festas. A atitude da **Escola** é a da invisibilidade dessas famílias. Brasileiro é gente boa. No entanto, vejo o tempo todo em minha casa o reforço à exclusão. O livro, assim como os demais que escrevi, visa a esse debate".

Procurada pela reportagem do Portal EBC, a assessoria de imprensa informou que a **Escola** não pretende rever a decisão.

Notícia 5

REVISTA ENCONTRO (MG) • ÚLTIMAS NOTÍCIAS • 04/11/2015

Pais de alunos protestam contra retirada de livro sobre 'novas famílias'

REVISTA ENCONTRO (MG) • ÚLTIMAS NOTÍCIAS • 04/11/2015

Pais de alunos protestam contra retirada de livro sobre 'novas famílias'

Obra que fala sobre uma menina adotada por uma mãe solteira com dois filhos gerou polêmica em colégio católico de Brasília

Sara é adotada. Ela vive numa família composta de uma mãe e dois irmãos. A comemoração do Dia dos Pais na **Escola** nunca foi motivo de festa para ela. Na verdade, era um dia de tristeza e vergonha diante dos coleguinhas. Os sentimentos de Sara se transformaram em um livro pelas mãos de sua mãe, Gisele Gama Andrade. A Família de Sara, que está disponível para ser baixado, é só um dos 17 títulos inspirados na menina para tratar de várias questões ligadas à cidadania. A temática parece retratar o cotidiano de muitas famílias brasileiras, mas a obra causou polêmica ao ser retirada da lista de livros recomendados em uma **Escola** de Brasília.

O livro não agradou a alguns pais de alunos do 2º ano do **Colégio Marista**, um dos mais tradicionais de Brasília. Segundo a assessoria de imprensa da **Escola**, algumas famílias questionaram a adoção da obra. A instituição retirou o livro da lista que integra o planejamento pedagógico para o próximo ano. Em nota, negou que as reclamações tenham motivado a decisão: "Anualmente, a lista de livros paradidáticos é alterada, tendo em vista o grande número de lançamentos do mercado editorial que contribuem para complementar os estudos em diversas áreas. Para 2016, o livro A Família de Sara, assim como vários outros títulos, não estará na lista de livros paradidáticos do **Colégio Marista** de Brasília (**Maristinha**)".

A decisão gerou descontentamento de outras famílias, que se manifestaram em favor do livro pela internet e criaram a campanha #voltasara nas redes sociais.

Apoiado por pais que compartilham dessas ideias do livro, o movimento #voltasara ganhou força especialmente no Facebook. Além de pedir a volta da adoção do livro paradidático pela **Escola**, os defensores da causa abordam assuntos relacionados ao tema do livro reacendem o debate sobre a definição da configuração familiar adotada no Estatuto da Família, aprovado recentemente por uma comissão da Câmara dos Deputados.

A própria menina Sara explicou a polêmica em um vídeo divulgado no Facebook:

Na opinião da autora do livro, Gisele Gama Andrade, a reação das famílias mostra que a obra reflete a realidade brasileira: "Essa postura da **Escola** extrapola seus muros. Não se trata mais do livro, mas de uma atitude que exclui as famílias que não se configuram como pai e mãe com horários disponíveis para estar na **Escola** nas festas. A atitude da **Escola** é a da invisibilidade dessas famílias. Brasileiro é 'gente boa'. No entanto, vejo o tempo todo em minha casa o reforço à exclusão. O livro, assim como os demais que escrevi, visa a esse debate".

Procurada pela reportagem do Portal EBC, a **Escola** informou que não pretende rever a decisão. (com Portal EBC)

Notícia 6

JORNAL ALÔ BRASÍLIA (DF) • ÚLTIMAS NOTÍCIAS • 05/11/2015

Livro infantil com tema forte provoca polêmica em escola

JORNAL ALÔ BRASÍLIA (DF) • ÚLTIMAS NOTÍCIAS • 05/11/2015

Livro infantil com tema forte provoca polêmica em escola

Um simpático livrinho infantil tem movimentado as redes sociais em Brasília. Intitulado A família de Sara, trata das dificuldades de uma criança que não conhece seu pai quando a **Escola** decide comemorar o Dia dos Pais.

O livro é baseado em fatos reais. Sara, a garota que inspirou a personagem, foi adotada ainda pequena pela autora, Gisele Gama Andrade, mãe de outros dois filhos e divorciada. Sara ficava muito triste no período de festividades do Dia dos Pais na **Escola**. E foi justamente essa tristeza que motivou Gisele a desenvolver a trama. Com sensibilidade, o livro discute o sentimento das crianças que não têm pais (ou mães) na comemoração dessa(s) data(s). Dentro de uma visão inclusiva, que contemple as várias configurações de uma família, o livrinho propõe o Dia do Amor, para que todas as crianças possam se sentir confortáveis nessas datas.

O livro tem feito parte da rotina de muitas **Escolas** e também tem sido adotado em sessões de terapia infantil. Edna Orlando, psicóloga, terapeuta de casal e família e especialista em Adoção e Apadrinhamento Afetivo, avalia que, “ao se comemorar essas duas importantes datas para as famílias como ‘o dia dos pais’ ou ‘o dia das mães’, acabamos por excluir as crianças e adolescentes que não os têm presentes”. Dessa forma, considera que “a grande relevância do livro está em nos mostrar que, ao comemorarmos, também, esses dias como ‘o dia do amor’, todas as crianças e adolescentes serão incluídos. Ou seja, o livro ajuda a criança a ter maior compreensão da sua própria família, não importando sua configuração, e auxilia os adultos a refletirem sobre esses aspectos, considerando um contexto mais amplo e inclusivo, não somente se atendo às suas convicções pessoais”.

Mas, em uma **Escola** do DF de uma grande rede privada, onde o livro havia sido adotado como paradidático, um pai pediu publicamente a exclusão da obra, por considerar que ela fere a família tradicional brasileira. A **Escola** saiu em defesa do livro, mas, surpreendentemente, decidiu não o adotar no próximo ano. De acordo com o professor Murilo, responsável pela organização dos livros a serem adotados no próximo ano pela **Escola**, a decisão visa a que a direção do **Colégio** não precise “apagar incêndios” no ano que vem.

Muitos pais, indignados com a decisão da **Escola**, decidiram se reunir e lançar uma campanha pública pela volta do livro. Intitulada “Volta, Sara”, a campanha destaca a relevância do livro para que qualquer criança se sinta incluída no processo **Escolar**. Para eles, o livro é “útil e adequado para ser utilizado por educadores, psicólogos, entre outros profissionais, no sentido de os ajudarem nos processos de reflexões sobre a família e, principalmente, o bem-estar da criança e do adolescente”.

Da redação do Alô

Notícia 7

RÁDIO SHIGA () • ÚLTIMAS NOTÍCIAS • 09/11/2015

Livro infantil causa polêmica no Brasil

RÁDIO SHIGA • ÚLTIMAS NOTÍCIAS • 09/11/2015

Livro infantil causa polêmica no Brasil

Livro infantil baseado em fatos reais tem causado polêmica nas redes sociais depois que um pai de aluno de uma **Escola** privada de Brasília exigiu a exclusão da obra da biblioteca da **Escola** por achar que ela fere a família tradicional brasileira. Imagem arquivo pessoal Gisele Gama Andrade.

A escritora do livro "A família de Sara" Gisele Gama Andrade, que por sinal é mãe na vida real da personagem do livro, que fala das dificuldades de uma criança que não conhece seu pai nas comemorações do dia dos pais.

A **Escola** até argumentou defendendo o livro paradidático, mas decidiu não adotá-lo no próximo ano letivo, ao que da entender, não quer ter problemas com outros pais no ano que vem.

Outros pais com conhecimento de causa e de visão aberta, indignados com a decisão da **Escola** lançaram uma campanha nas redes sociais para a volta do livro "A família de Sara", a campanha destaca a relevância do livro para que qualquer criança se sinta incluída no processo educacional. Para estes pais o livro é adequado a professores, psicólogos e outros profissionais, já que auxiliaria no processo de reflexões sobre família.

Clique abaixo e ouça a entrevista da escritora a Band News FM:

Entrevista da escritora Gisele a Band News FM

Um pouco mais sobre o conceito de família.

Com as mudanças sociais na sociedade ocidental ao longo do tempo mais principalmente nos últimos cinquenta anos, na atualidade existem diferentes tipos de famílias, com diferentes formas que foram evoluindo segundo essas mudanças sociais. As famílias atuais, por tanto, podem ser monoparental, homoparental e a clássica. Para conhecer um pouco mais estas famílias vamos a definir-lhas:

Família monoparental: Quando somente tiver um ascendente, já seja a mãe ou o pai, que pode ser por falecimento do outro, por separação/divórcio ou por ser pai ou mãe solteiro.

Família homoparental: Quando os dois ascendentes são do mesmo sexo, sejam homens ou mulheres.

Família clássica ou nuclear: Composta por o pai e a mãe, além dos filhos, quer dizer, o conceito de família tradicional de antigamente. Também é família quando esteve recém-casado o casal sem ter filhos ainda. Uma vez cassados já formam uma família de duas pessoas.

A família conta com obrigações e direitos, como todo grupo social. Também dependendo dos componentes ou membros dessa família será definida de diferentes formas, como família nuclear (composta pelos pais e filhos), família extensa que inclui também aos avós, primos ou outros parentes ou a família composta que está formada pelos pais e filhos, além de algum membro com vínculo consanguíneo somente com um dos ascendentes, seja o pai ou a mãe.

queconceito.com.br

Notícia 8

BOM DIA DF (DF) • REPORTAGEM • 11/11/2015 • 6:25:00 AM

[Livro infantil provoca polêmica em escola de Brasília](http://g1.globo.com/distrito-federal/bom-dia-df/videos/t/edicoes/v/livro-infantil-provoca-polemica-em-escola-de-brasilia/4600380/)

<http://g1.globo.com/distrito-federal/bom-dia-df/videos/t/edicoes/v/livro-infantil-provoca-polemica-em-escola-de-brasilia/4600380/>

BOM DIA DF (DF) • REPORTAGEM • 11/11/2015 • 6:25:00 AM • GLOBO

Livro infantil provoca polêmica em escola de Brasília

Vídeo disponível em [1113955 - HD_21]

O livro é baseado em fatos reais e conta a história da menina Sara, que foi adotada e criada sem a figura do pai. O pai de uma aluna achou que a obra vai contra a formação tradicional da família, defendida pela Igreja Católica.

Como a **Escola** que adotou esse livro tem princípios católicos, esse pai não viu a escolha com bons olhos. Ele tem dois filhos que estudam na instituição e nenhum deles leu o livro por serem de outra turma.