



Assessoria de Imprensa como Ferramenta Estratégica: Quando Assumir o Erro Reduz o Impacto¹

Camila Devitte DAL PIAN²
Centro Universitário Univates, Lajeado, RS

RESUMO: Este artigo analisa como se organiza o trabalho de Assessoria de Imprensa (AI) em uma entidade representativa do setor comerciário, que busca resultados imediatos. Para isto, caracterizam-se ferramentas adotadas pela assessoria de imprensa de uma Câmara de Diretores Lojistas (CDL) e suas formas de uso, além de averiguar como se dá a relação entre assessoria de imprensa e veículos de comunicação. Por fim, se quer verificar se os mecanismos adotados pela Assessoria de Imprensa se caracterizam pelo seu uso estratégico em um momento de crise. O método de pesquisa é bibliográfico, documental e de campo, com os dados tratados por meio de análise de conteúdo. Concluiu-se que a assessoria de imprensa é fundamental no processo de crise, quando torna-se responsável pela veiculação correta dos fatos acontecidos.

PALAVRAS-CHAVE: Assessoria de Imprensa. Ferramenta Estratégica. Crise.

1 INTRODUÇÃO

A Assessoria de Imprensa (AI), em sua função principal, trabalha com a divulgação de seu assessorado. Para realizar esta tarefa, o profissional se vale de diferentes ferramentas e deve utilizar estratégias adequadas para cada tipo de resultado que quer atingir, selecionando pautas e adequando os conteúdos produzidos às diferentes plataformas.

Como a Assessoria de Imprensa pode atuar de forma estratégica, colocando-se como um diferencial para uma empresa no mercado? Muitos autores trazem o trabalho desenvolvido por este nicho comunicacional como o peso a mais na balança na hora de um consumidor optar pela marca, pela empresa, ou pelo serviço A em detrimento do B. Eles revelam ainda que, nem sempre, para promover algo novo é necessário um investimento vultoso em propaganda, podendo as ações de assessoria de imprensa ser as mais adequadas, desde que pensadas para os públicos específicos e trabalhadas de forma séria junto à imprensa.

Da mesma forma que os autores defendem as ações desenvolvidas pela AI como diferencial, também revelam que é difícil mensurar os resultados obtidos, o que se

¹ Trabalho apresentado no IJ03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul realizado de 31 de maio a 2 de junho de 2012.;

² Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo pelo Centro Universitário Univates;



constitui em um elemento de conflito quando a organização costuma trabalhar com respostas imediatas como “venda é igual a dinheiro no caixa”. Nos processos de comunicação, conquistas como o valor de uma imagem demoram um pouco a aparecer, pois o conceito precisa ser trabalhado fortemente e de formas diferentes conforme os públicos da organização. Aliás, este é outro aspecto que precisa ser melhor entendido pelos gestores: quem é o meu público? Quais as ações mais adequadas para cada grupo, já que recebem de forma diferente as informações? Muitos gestores pecam ao deixar de lado o seu quadro de colaboradores, ou seja, aqueles que conhecem diretamente o funcionamento da organização e que são formadores de opinião também fora dela.

Este artigo analisa como se organiza o trabalho de Assessoria de Imprensa (AI) em uma entidade representativa do setor comerciário, que busca resultados imediatos. Para isto, caracterizam-se ferramentas adotadas pela assessoria de imprensa de uma Câmara de Diretores Lojistas (CDL) e suas formas de uso, além de averiguar como se dá a relação entre assessoria de imprensa e veículos de comunicação. Por fim, se quer verificar se os mecanismos adotados pela Assessoria de Imprensa se caracterizam pelo seu uso estratégico em um momento de crise.

A intenção é demonstrar a possibilidade de uso da Assessoria de Imprensa como ferramenta estratégica para todo e qualquer tipo de organização que deseja não somente mídia espontânea, mas também criar credibilidade junto ao seu público-alvo, entre eles os meios de comunicação. Para isso, metodologicamente utilizou-se de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, esta baseada em entrevista com profissional que atua junto à Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) de Lajeado, no Vale do Taquari, região Central do Rio Grande do Sul. A CDL enfrentou um momento de crise, no Natal de 2010, o qual será analisado neste estudo.

Este trabalho se justifica pela necessidade identificada pela autora de difundir a importância da assessoria de imprensa para as organizações, de modo a se dissipar a prática (pouco ética) da permuta existente entre as organizações e o setor comercial dos veículos de comunicação do Vale do Taquari. Atuando na área da comunicação deste 2007, a autora percebe a falta de clareza do empresariado, especialmente em relação às funções de uma assessoria de imprensa: o que ela faz, o que pode fazer, o retorno que possibilita à organização.



O trabalho do assessor de imprensa deixou de ser apenas o de enviar *releases* aos meios de comunicação. O profissional assumiu o papel de gestor, que otimiza suas funções para atingir os melhores resultados para o assessorado. Sob seus cuidados não está apenas a divulgação da organização, seja ela qual for. O assessor de imprensa também tem a função de amortecedor em momentos de crise.

2 POR UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM AI

Tradicionalmente conhecida como responsável pela promoção de organizações ou pessoas junto à imprensa, a AI é muito mais do que isto. Para Torquato (2008, p.81), “é a área nobre do sistema de comunicação externa das organizações. Está consolidada como conceito, como atividade e como suporte estratégico”. Dessa forma, quando nasce, uma organização precisa se comunicar com a sociedade e faz isso através de propagandas veiculadas em mídias convencionais (televisão, rádio, jornais) e em outros suportes, como *flyers* e *outdoors*. Mas, por que não, demonstrar aos consumidores de forma menos “interessada” e mais “confiável” as qualidades do produto ou do serviço que oferece? É esta necessidade que a assessoria de imprensa supre.

Sendo assim, a AI é a responsável pela inserção de uma organização no cotidiano das pessoas por meio de ações que busquem reforçar a sua imagem e consolidá-la como idônea perante também aos veículos de comunicação. Chinem (2006) afirma que a natureza da Assessoria de Comunicação é essencialmente dinâmica e versátil, pois lida com fatos que mudam constantemente. Da mesma forma, a AI deve ser capaz de moldar suas atividades de acordo com a necessidade de cada organização, adequando as ferramentas e estratégias aos públicos-alvo, de modo a chegar aos resultados pretendidos.

Entre as principais funções desempenhadas pela Assessoria de Imprensa estão o envio de matérias aos veículos, acompanhamento do que sai na mídia a respeito do assessorado e da concorrência, acompanhamento e promoção da organização e divulgação de eventos, agendamento de entrevistas, escolha da melhor plataforma para atingir determinado público e adaptação do conteúdo para obter o melhor desempenho.

As funções e os instrumentos que estão entre os fluxos de uma Assessoria de Imprensa, se não estiverem ancorados em um planejamento estratégico, colocam em risco o processo de comunicação entre organização, público e imprensa. Para dar andamento a uma ação comunicacional que contemple estes alvos, é fundamental que,



antes de elaborar uma estratégia, o assessor de imprensa conheça bem o seu cliente, em todos os aspectos da organização. Chinem (2006, p.13) afirma que:

Um dos maiores problemas das empresas é não entender que os públicos com os quais tratam são diferentes, porém, interligados em rede. A maioria delas ainda vê os públicos de forma taylorista, cada um cumprindo seu papel na linha de produção. Não perceberam ainda que o funcionário é também um consumidor, que um colaborador pode ser membro de uma Organização Não Governamental, um cliente pode ser um acionista – cada um exercendo diferentes papéis no tecido social. Trabalhar com essa multiplicidade de funções e saber atender a todos os públicos são desafios que se apresentam hoje para as organizações.

Entre as tarefas de uma AI está o constante acompanhamento daquilo que acontece também no ambiente externo à organização, possibilitando ao assessor de imprensa identificar mudanças na sociedade que possam influenciar diretamente nos serviços ofertados pelo cliente à comunidade. Vieira (2004, p.19) afirma que, com os constantes avanços tecnológicos, a comunicação passou a ter funcionalidade estratégica dentro das organizações, que buscam gestores dinâmicos e com relações com a sociedade. Farias (2009, p.103) diz que:

Não basta realizar assessoria de imprensa ou buscar criar relacionamentos estáveis e estratégicos com a mídia para se obter êxito, mas com certeza a partir dessa estratégia ampliam-se as possibilidades de resultados superiores na construção de relacionamentos com os diversos públicos.

É importante lembrar que os veículos de comunicação também são públicos de uma organização e a ponte para que se chegue ao consumidor final. Eles devem ser tratados com respeito e diplomacia para que a organização receba o mesmo tratamento também nos momentos de crise, em que é fundamental o espaço na mídia para o fornecimento de esclarecimentos à sociedade. Para Chinem (2006, p.48), o planejamento de uma empresa com foco também no gerenciamento de crises já é exigência no mercado. “Sua importância estratégica pode ser atribuída à valorização do que a opinião pública está dando para as questões comportamentais, à ética empresarial, ao respeito a valores sociais e à possibilidade da quantificação econômico/financeira das crises mal administradas”.

Portanto, a comunicação séria, responsável e clara com os públicos de uma organização (imprensa, colaboradores e consumidor final) são pontos fortes que devem ser trabalhados diariamente de forma a se tornarem prevenção de crises ou amortecedores quando elas estiverem instaladas, pois a imagem, a credibilidade e o

ambiente organizacional são os primeiros aspectos a serem abalados. Chinem (2006, p. 46) afirma que:

As atividades de rotina da assessoria de comunicação têm características preventivas, já que, de um modo geral, buscam, na permanente e estreita ligação com as informações procedentes do assessorado e do mundo exterior (noticiário), antecipar-se aos acontecimentos e não vir a reboque deles. Sem impedir o surgimento de fatos imprevisíveis e que podem repercutir negativamente na opinião pública, sua atuação minimiza o espaço para boatos e especulações.

Dessa forma, a atuação estratégica da assessoria de imprensa consiste em um relacionamento aberto e de trocas com os veículos de comunicação e na constante observação do que acontece com a concorrência e com os diferentes públicos da organização, de modo a estar sempre atento àquilo que pode interferir no universo organizacional. Sobre isso, Bueno (2009, p. 63) afirma que:

A Comunicação Empresarial Estratégica precisa estar afinada com a proposta de gestão de conhecimento, que, como ela, está ainda mais difundida do que de fato praticada, e, definitivamente, resgatar a importância (estratégica!) da comunicação interna e valorizar a diversidade, o que implica considerar a pluralidade de ideias, vivências e opiniões como atributos fundamentais do moderno processo de gestão.

Para Kopplin e Ferrareto o planejamento em comunicação tem o objetivo de organizar previamente as ações e delegar responsabilidades ao assessor e ao assessorado (2001, p. 36). Eles defendem o planejamento estratégico em assessoria de imprensa e em um simples esquema definem o que são os planos e o que são estratégias (2001, p. 33):

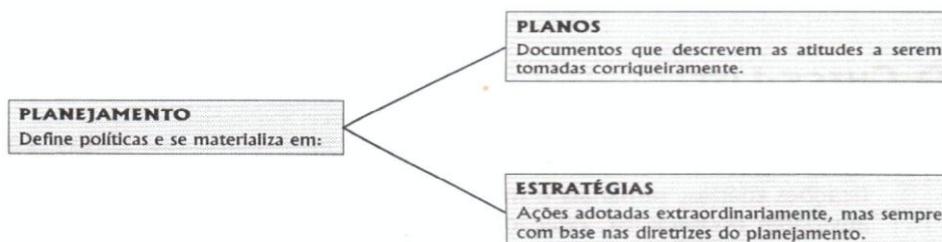


Gráfico 01: Esquema de Kopplin e Ferrareto
Fonte: Kopplin e Ferrareto (2001)

Já Bueno (2009, p. 54 e 55) alerta para a importância de não distorcer o significado de estratégia.

O termo “estratégica” não pode ser usado como sinônimo de relevante ou fundamental. Assim, quando afirmamos que a Comunicação Empresarial de uma organização é estratégica, não estamos querendo simplesmente dizer que ela a considera importante para alavancar os negócios ou plasmar



positivamente sua imagem. Isso é pouco e desvirtua o significado de estratégia.

Assim, para verificar se a Assessoria de Imprensa pode ser planejada estrategicamente ou não, neste trabalho fez-se o estudo de caso sobre a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) de Lajeado e analisou-se de que forma a assessoria agiu em um momento de crise: Natal de 2010. Nenhuma organização está livre de enfrentar uma crise, já que ela pode surgir por diferentes motivos e nem todos podem ser previstos. Bueno (2009, p. 138) afirma que:

Uma crise pode ser definida, de maneira geral, como uma situação emergencial que pode ou não ser prevista e, ao ser desencadeada, desestrutura, ainda que temporariamente, a espinha dorsal das organizações, [...] podendo assim comprometer sua imagem ou reputação.

Para o professor português Paulo Silva, em aula ministrada para o curso de Comunicação Social e Educação Multimídia no Instituto Politécnico de Leiria, no primeiro semestre de 2009, “a assessoria de imprensa é uma excelente arma de combate contra as crises, mas, mesmo assim, a melhor estratégia que pode ser adotada para estas situações é a prevenção”. Sendo assim, o ideal é que a organização desenvolva o seu plano de ações para eventuais crises e que tente elencar o maior número de situações possíveis. A atuação preventiva pode contemplar ainda ações como a criação de portavozes e o estreitamento das relações com os públicos mais críticos da organização.

Além da comunicação de prevenção, há também a comunicação de crise propriamente dita. Nesses casos, é função do assessor de imprensa acalmar o assessorado e munir os públicos com informações corretas sobre os fatos. É importante reconhecer a existência da crise e a sua dimensão. Mafei (2009, p, 111) escreve que:

Portanto, em vez de fugir do enfrentamento, é preciso se empenhar para prestar as informações de interesse público. Se a organização não tomar a frente da situação e se tornar a fonte principal, alguém tentará cumprir esse papel. E esse alguém alimentará a imprensa com a própria versão dos acontecimentos.

Dessa forma, quando o erro existir, é fundamental que seja assumido e explicadas todas as causas e consequências, de modo a não deixar dúvidas sobre a informação passada aos receptores. A transparência e a humildade são qualidades fundamentais para reduzir-se o impacto da crise sobre uma organização. Chinem (2003) compara uma crise à uma notícia: ambas nunca têm hora para acontecer. Bueno (2009, p. 142) afirma que:



A crise sempre deixa resíduos e, uma vez deflagrada, exigirá a atenção da empresa por muito tempo. Algumas deixam sequelas para toda a vida e a maioria costuma permanecer ativa mesmo depois de o fogo debelado. Os públicos internos ainda podem contribuir para amenizar ou ampliar a crise, o que significa que eles devem ser vistos (o que não é comum em nossas organizações, apesar do discurso e de eufemismos hipócritas como “nossos colaboradores”) como parceiros.

De acordo com Silva (2009), as crises podem ser divididas em cinco graus. A de grau I é chamada de pequena crise, possível de ser solucionada através de poucos meios e não envolve os responsáveis máximos da organização. A de grau II é ainda considerada uma pequena crise, mas na qual já é necessário refletir e planejar cuidadosamente quais as estratégias a adotar e as ações a serem executadas. Na de grau III já é necessário instituir um plano de gestão de crise. Este tipo de crise tem repercussões negativas sobre a estrutura da empresa apenas a nível nacional e no que diz respeito à produção, vendas, etc. A de grau IV é uma grande crise em termos de repercussão e que pode colocar em risco a sobrevivência de toda a empresa, afetando inclusive as classes dirigentes. Os efeitos ultrapassam as fronteiras. O último nível, e mais raro, é o grau V. Ainda que raras, estas são crises que pela sua origem são incontroladas e têm repercussões a nível mundial. O exemplo mais forte é o caso de Chernobyl, na Ucrânia, em 1986 (informação verbal)². Em relação às situações que podem levar a crises, Mafei (2009, p. 110) complementa:

Um bom resumo dessas situações é fornecido pelo Institute for Crisis Management (Instituto para Gerenciamento de Crises), que categorizou os tipos de crises conforme as causas. São eles: “atos de Deus” (acidentes naturais, que trazem problemas a serem gerenciados por empresas ou governos), problemas mecânicos, erros humanos e decisões ou indecisões administrativas (que causam problemas maiores).

Trabalhar a imagem de uma organização credível frente aos públicos é fundamental, portanto, para amenizar os efeitos de uma crise. Se ela posicionar-se sempre de maneira idônea e responsável, os veículos de comunicação e seus receptores passarão a ponderar a informação obtida, analisando se ela realmente pode ser verdadeira. Sobre isso, Forni (2008, p. 387) afirma que:

É possível conviver com crises? Sim. Desde que a empresa seja reconhecida pela sociedade pela atuação ética e responsável e adote um relacionamento permanente e consistente com a mídia. Para isso, não basta uma boa explicação. Fundamentar-se na verdade e na transparência ajuda a amenizar desgastes na imagem. Se os executivos modernos aprenderam a lição com

2 Informação verbal obtida em aula ministrada pelo professor Paulo Silva para o curso de Comunicação Social e Educação Multimídia no Instituto Politécnico de Leiria, no primeiro semestre de 2009.



quem errou e acertou, certamente ficará mais fácil encontrar o caminho quando a crise chegar.

3 MÉTODO

Este trabalho é um estudo qualitativo, baseado na interpretação. Richardson (1999, p.80) afirma que:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos.

Para realizar-se este estudo utilizou-se pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica foi realizada com diversos autores da área da comunicação, que possibilitaram o aprofundamento das questões inerentes ao tema, assim como permitiram a identificação de questionamentos a serem resolvidos com este trabalho.

Já a pesquisa documental valeu-se de materiais obtidos junto aos sites da Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) de Lajeado e dos jornais A Hora e O Informativo do Vale, que são *releases* da assessoria de imprensa da entidade e matérias jornalísticas publicadas nos veículos.

A pesquisa de campo foi realizada a partir de entrevista face-a-face com a assessora de imprensa da CDL Lajeado, no mês de setembro de 2011. Também foi realizada uma entrevista via e-mail. A conversa face-a-face durou cerca de 1h30min e abordou questões referentes à crise enfrentada pela entidade assessorada e sobre os fluxos da rotina produtiva da assessoria. A entrevista via e-mail serviu apenas para complementar alguns aspectos e sanar algumas dúvidas.

Os dados obtidos através das ferramentas de pesquisa foram tratados por meio da análise de conteúdo, que, segundo Fonseca Júnior (2005, p. 286) “ocupa-se basicamente com a análise de mensagens”. De acordo com Lozano (*apud* FONSECA JÚNIOR; 2005, p. 286):

A análise de conteúdo é sistemática porque se baseia num conjunto de procedimentos que se aplicam da mesma forma a todo conteúdo analisável. É também confiável – ou objetiva – porque permite que diferentes pessoas,



aplicando em separado as mesmas categorias à mesma amostra de mensagens, possam chegar às mesmas conclusões.

Assim, segue-se a análise e discussão dos resultados obtidos por meio desta pesquisa.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

a) Os fluxos

A jornalista Simone Rockenbach assessora a Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) de Lajeado desde 2000. Fundada em 20 de junho de 1966 no município, a entidade nasceu com o objetivo de promover a união do setor comerciário e o seu crescimento e conta, hoje, com aproximadamente 500 associados.

A relação profissional da assessora com a CDL Lajeado baseia-se na terceirização dos serviços, uma vez que Simone recebe remuneração mensal da entidade e pode manter outros clientes. Entre suas atividades estão o acompanhamento de todas as reuniões de diretoria, reuniões-almoço, cursos, promoções, enfim, a divulgação de todas as ações promovidas pela CDL Lajeado.

A CDL Lajeado, além da imprensa, precisa se comunicar com os lojistas/associados e com os consumidores. Simone diz que o maior foco de ações é o primeiro grupo, que precisa entender que a entidade a qual pertencem realmente tem representatividade e faz a diferença.

O trabalho da assessoria de imprensa da CDL Lajeado inclui também o abastecimento do site, que é atualizado semanalmente conforme a demanda de informações da entidade, o relacionamento com a imprensa por meio do agendamento de entrevistas e o envio de *releases*, a produção fotográfica de eventos, os encontros e demais atividades, além de dar publicidade a relatórios ao final de cada campanha de movimentação do comércio.

Mesmo não sendo o único instrumento utilizado pela assessoria de imprensa da CDL Lajeado, o *release* continua sendo o mais popular. Segundo Carvalho e Reis (2009), um dos desafios do assessor de imprensa é selecionar quais informações do cliente realmente tem relevância, mas nem sempre é fácil comunicá-lo disso. No caso da



entidade, as pautas são organizadas pela assessora de imprensa em reunião de planejamento com a diretora-executiva da CDL Lajeado.

Na CDL Lajeado, as atividades da assessoria são planejadas com antecedência. As promoções de maior importância, como Liquida Lajeado, Dia das Mães e Lajeado Brilha são planejadas três meses antes. “Quando já se tem as atividades definidas, elaboro um cronograma de matérias a serem produzidas e reparto ele com a executiva da CDL Lajeado. Juntas nós fazemos alguns ajustes. Depois eu executo o trabalho de acordo com aquelas datas”, relata Simone.

De acordo com o editor de Geral do Jornal O Informativo do Vale, Ermilo Drewes, para a publicação dos *releases* são levados em conta critérios de noticiabilidade como a relevância, abrangência e impacto da informação. Com isso, a publicação imediata de *releases* que envolvam a comunidade e não unicamente determinada entidade, tendem a ter preferência. “A avaliação e edição dos *releases*, não só da CDL Lajeado, é diária, mas a utilização varia conforme os critérios de noticiabilidade e a necessidade. Mas acredito que, em média, a cada semana, dez dias, é utilizado algum *release* da CDL Lajeado”, informa Drewes.

Já no Jornal A Hora do Vale, de acordo com a linha editorial, todos os *releases* passam por uma triagem. O editor-chefe, Rafael Simonis, revela que eles são reformulados para se adequarem ao estilo jornalístico do texto do A Hora. Segundo ele, a medida atende o processo de profissionalização pelo qual a redação tem se submetido nos últimos anos, visando tornar o texto o mais fluído possível, se aproximando do ideal de objetividade, coesão e escrita entendível. “No caso da CDL Lajeado, na maioria das vezes, o conteúdo enviado serve como pauta para futuras matérias. Este processo é realizado com a maioria dos *releases*. Somando as vezes em que a CDL Lajeado serve de fonte para matérias, são em torno de três publicações por mês”, relata Simonis.

b) A crise

Mas apesar de todo o cuidado da instituição em suas ações, a crise chegou. Foi na promoção Lajeado Brilha, em 2010. Mesmo ano em que Simone completou dez anos frente à assessoria de imprensa da entidade, e o período que considerou como o mais crítico de todos os que acompanhou.



No dia 27 de outubro daquele ano começou a divulgação da campanha Lajeado Brilha, que naquela edição traria um diferencial aos consumidores: a distribuição de raspadinhas ao invés de cupons.

Foram 600 mil unidades distribuídas no comércio local. Pouco mais de um mês depois, no dia 30 de novembro, chegou à diretoria da CDL Lajeado a informação de que era possível ler a premiação que a raspadinha trazia, quando colocada sob lâmpadas para verificação de notas falsas. A informação surgiu como um boato de uma funcionária de um estabelecimento e foi checado então pela diretoria, que imediatamente convocou uma reunião com a agência de publicidade responsável pela campanha, com a gráfica responsável pela impressão e com a assessoria de imprensa. Neste encontro, os envolvidos efetuaram diversos testes e verificaram que era possível sim descobrir qual o prêmio que a raspadinha trazia, sem a necessidade de raspar. “Esta era uma inovação, que não custou pouco. Ela também foi muito bem aceita pelos lojistas, pois o fato de preencher o cupom atrapalhava o fluxo da loja”, diz Simone sobre a mudança na promoção adotada pela entidade.

Depois de identificada a falha, o grupo envolvido assumiu o erro e buscou uma solução para o caso. Do ponto de vista comunicacional, Simone apresentou a publicação de uma nota de esclarecimentos como a ferramenta a ser adotada nesta situação. De acordo com ela, a proposta foi bem aceita, principalmente por existir um pensamento coletivo de que o erro precisava ser assumido e não ignorado ou escondido. A assessora conta que:

Acredito que a nota foi o desfecho positivo de um conjunto de ações tomadas para evitar um “problema maior” e preservar a boa imagem da CDL Lajeado perante aos associados e consumidores. A nota foi a ferramenta ideal para informar com clareza o que aconteceu, pedir desculpas e orientar as pessoas sobre os procedimentos tomados.

A atitude vai ao encontro do que é proposto por Mafei (2009). A autora alega que ao invés de fugir-se da situação deve-se encará-la e prestar as informações que são de interesse dos públicos, de modo que se esclareça de forma correta os fatos. Para Simone, se a entidade não assumisse sua responsabilidade, ela reavaliaria sua condição de prestadora de serviços, já que estaria contrariando a sua ética profissional e pessoal. Não ter assumido o erro geraria descrédito à imagem da CDL Lajeado .



No início da tarde do dia 30 de novembro teve início o processo de recolhimento das raspadinhas do comércio. O grupo chegou ao consenso de que seria confeccionado um lacre, a ser colado por cima da tinta que já estava aplicada na raspadinha. “Na nota publicada informamos que o prazo estipulado para as raspadinhas voltarem ao comércio seria o dia 06 de dezembro, então, para que conseguíssemos cumprí-lo, criamos um mutirão para colar o lacre manualmente em cada uma das raspadinhas”. Naquele final de tarde a imprensa local foi convocada na sede da entidade, onde a nota oficial foi entregue e o responsável pela agência, o responsável pela gráfica e a presidente do CDL Lajeado foram colocados à disposição para o fornecimento de mais informações. Segundo a assessora:

Estavam todos visivelmente abalados, mas lamentaram o ocorrido, reconheceram o erro e em suas falas destacaram a iniciativa de resolver o problema para levar adiante a promoção. Neste momento de crise é importante reconhecer a imprensa como o grande interlocutor com os públicos envolvidos que eram os lojistas e o consumidor final.

Depois da publicação da nota paga, a assessoria de imprensa produziu e encaminhou *releases* explicando como os consumidores deveriam proceder ao receber a raspadinha. “Depois deste susto inicial, o grupo concluiu que o caminho adotado foi o mais coerente. Avaliaram que a postura adotada foi determinante para que se contornasse a situação”, completa a assessora de imprensa. Para Soraide, a nota foi a decisão correta, pois a CDL Lajeado tem um nome a preservar e naquele momento ele estava ameaçado. “O nosso nome estava em risco. Se não administrássemos de forma clara para a comunidade, estaríamos pondo nossa credibilidade em risco. Tomamos a postura de assumir a falha e procurar soluções, não a culpa”, relata a diretora executiva. Segundo ela, quando a CDL Lajeado se propõe a organizar uma ação, a entidade procura elencar todas as situações possíveis de acontecerem. No caso das raspadinhas, não se pensou que poderia enxergar-se o prêmio escondido sob a tinta. “Assumimos a postura de Advogado do Diabo, que tenta imaginar todas as situações negativas possíveis”, completa Soraide. A atitude de prevenir-se para eventuais ações vai ao encontro do que é apresentado pelos autores pesquisados, que defendem o planejamento prévio como peça fundamental para amortecer os impactos de uma crise.

Na mesma nota publicada nos veículos informava-se sobre a recolocação das raspadinhas no comércio no dia 6 de dezembro. Neste dia, um novo *release* informava os consumidores do seu retorno às lojas.



Dali para frente, a estratégia adotada pela CDL Lajeado foi evitar falar no problema. Os *releases* semanais do Lajeado Brilha passaram a fazer referência aos prêmios e não às raspadinhas. Apenas no dia 21 de dezembro, tendo em vista algumas reclamações de raspagem que danificava a mensagem escrita, foi feito um *release* específico, com orientações e dicas de como efetuar a raspagem, já que as raspadinhas retornaram ao mercado com um lacre especial, que não influenciava no processo.

De acordo com o professor português Paulo Silva, a crise enfrentada pela CDL Lajeado se enquadraria no grau II, que mesmo sendo caracterizada ainda como uma pequena crise necessita de reflexão e planejamento de ações a serem executadas. Já na classificação de Mafei citando o Institute for Crisis Management (Instituto para Gerenciamento de Crises), a crise da CDL Lajeado pode ser inserida tanto na categoria de problemas mecânicos quanto de erros humanos, uma vez que o motivo que causou o problema nas raspadinhas não foi esclarecido tecnicamente pelos envolvidos.

Sobre a duração da crise, se considerado o tempo da identificação do problema até a solução, transcorreu uma semana. De acordo com a assessora de imprensa, a expectativa em relação aos reflexos do fato se prolongou durante todo o mês de dezembro, até o final da promoção Lajeado Brilha logo após o Natal. Ao final de cada promoção, a CDL Lajeado realiza uma pesquisa de satisfação com os lojistas participantes.

Em relação ao ocorrido, a pesquisa detectou mudanças na avaliação dos lojistas. De acordo com Soraide, verificou-se que a resposta foi influenciada pelo fato negativo das raspadinhas. “A questão delas terem sido recolhidas e depois devolvidas ao comércio gerou nos associados um sentimento de fraude”, relata a diretora executiva. Segundo ela, mesmo as ações como a Chegada do Papai Noel, os shows, e até mesmo o acréscimo nas vendas em relação ao ano anterior, não contribuíram para uma avaliação positiva. “Estavam todos apoiando as inovações quando, de repente, com o acontecimento, o lojista se desmotivou e acabou transmitindo isso ao seu cliente. Gerou um sentimento ruim”, completa Soraide. Depois da experiência vivida neste Natal de 2010, a entidade já tem uma certeza para a campanha Natalina de 2011: raspadinhas, não.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



A partir deste estudo foi possível identificar que, por meio de diversas ferramentas, o assessor de imprensa é o profissional com capacidade para acompanhar uma organização desde a sua criação até o seu momento de crise, passando pela divulgação de ações e construção de relações com os seus mais diversos públicos. É este profissional o responsável pelo planejamento de cada atividade comunicacional, buscando, neste processo, elencar todas as situações possíveis ou não de acontecerem.

Por meio deste estudo pode-se verificar que a assessoria de imprensa assume cada vez mais o papel de gestor estratégico de uma organização e que se torna responsável por tudo o que tange o seu relacionamento, seja com a imprensa, colaboradores ou consumidores. Mas, para isso, é fundamental que conheça cada um destes públicos, a fim de adequar as ferramentas comunicacionais a serem utilizadas no processo, produzindo o menor ruído.

A partir do estudo de caso foi possível identificar que é fundamental planejar-se para eventuais crises e que assumir a culpa reduz os impactos, mesmo que não no nível desejado pela organização. Comunicar de forma clara e instrutiva também faz parte do gerenciamento da crise. Ser proprietário de uma imagem responsável e idônea e proporcionar a versão correta e sincera dos fatos que acontecem na organização faz com que a imagem sofra menos arranhões, pois dessa forma todos buscarão saber se o que está sendo veiculado de forma negativa realmente é verdade. Por fim identificou-se que a crise, mesmo quando assumido o erro, gera um sentimento ruim para o público, que pode sentir-se, em alguns casos, enganado pela organização na qual sempre confiou.

Dessa forma, pode-se entender que a comunicação faz a diferença para qualquer organização e que é ela que servirá como amortecedor de crises e alavanca para o sucesso.

REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias*. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHINEM, Rivaldo. *Comunicação Empresarial. Teoria e o dia-a-dia das Assessorias de Comunicação*. 1 ed. São Paulo: Horizonte, 2006.

CHINEM, Rivaldo. *Assessoria de Imprensa. Como Fazer*. 3 ed. São Paulo: Summus, 2003.



FARIAS, Luiz Alberto de. Estratégias de Relacionamento com a Mídia. IN: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). 2 ed. São Paulo: Difusão, 2009.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de conteúdo. IN: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. IN: DUARTE, Jorge. *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. Teoria e Técnica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

MAFEI, Maristela. *Assessoria de Imprensa. Como se Relacionar com a Mídia*. 3 ed. São Paulo: Contexto, 2009.

RICHARDSON, Robert Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VIEIRA, Roberto Fonseca. *Comunicação Organizacional. Gestão de Relações Públicas*. 1 ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.