

In: PEREIRA, Cristiane Pinto (Org.). Assessoria de imprensa [recurso eletrônico]: novas realidades, novos desafios. São Paulo: Vecher, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.47585/9786599324246>>.

# **A assessoria de imprensa na gestão de crise: possibilidades e estratégias**

*Simôni Costa Monteiro Gervasio<sup>1</sup>*

[doi.org/10.47585/9786599324246.7](https://doi.org/10.47585/9786599324246.7)

## **Introdução**

O mercado da assessoria de imprensa cresce aceleradamente e não poderia ser diferente se considerados os avanços das telecomunicações e a revolução digital que os meios de comunicação de massa sofreram nas últimas décadas, possibilitando que novas ferramentas fossem exploradas e novos cenários e consequências surgissem para as organizações sociais, econômicas, culturais, de bens e serviços e etc., que viram suas necessidades de comunicação extrapolando as possibilidades publicitárias e perceberam no editorial jornalístico uma fonte para a transmissão, com segurança e agilidade, de suas propagandas transvestidas de informação.

As novas possibilidades de atuação do jornalista que é assessor de imprensa trouxeram, também, novos cenários e desafios como, por exemplo, o gerenciamento de crises, ou seja, uma situação emergencial mal gerenciada e que gera impactos para a imagem, a credibilidade ou a solidez das organizações. A chave para a solução do problema, se defende neste trabalho, está na capacidade da assessoria de imprensa em promover uma interlocução com a mídia de forma ética, responsável, transparente e estratégica.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo discutir o papel da assessoria de imprensa na gestão de crise de imagem, abordando possibilidades e estratégias de trabalho frente ao fenômeno que possui alto potencial destrutivo, mas que poder ser prevenido e revertido. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica com foco nas possibilidades de atuação do assessor de imprensa para monitorar, preservar e melhorar a gestão da imagem em momentos de crise.

---

<sup>1</sup> Jornalista, Pedagoga, Especialista em Linguagem e Docência e em Educação e Diversidade Cultural. Mestre em Ensino e doutoranda em Educação pela Universidade Federal de Pelotas | Currículo: [lattes.cnpq.br/1781209696259968](https://lattes.cnpq.br/1781209696259968) | E-mail: [si\\_costa@msn.com](mailto:si_costa@msn.com)

Para tal, se entende como necessário iniciar a discussão com a conceituação sobre a assessoria de imprensa e possibilidades de atuação. Conforme o Manual de Assessoria de Comunicação, elaborado pela Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ) em 1985 e tendo sua 4ª edição revisada em 2007, assessoria de imprensa é o “serviço prestado a instituições públicas e privadas que se concentra no envio frequente de informações jornalísticas dessas organizações para os veículos de comunicação” (FENAJ, 2007, p. 7).

Nesse sentido, no Brasil, quem costuma coordenar esse tipo de serviço são profissionais formados em jornalismo. Eles é que determinam o que é ou não notícia para ser enviado para a imprensa. Caso algum veículo de comunicação se interesse pelo assunto divulgado pela assessoria de imprensa utilizará o texto para publicar notas ou agendar entrevistas. Tanto a publicação de notas, como o agendamento de entrevistas e a publicação posterior de informações, são gratuitas. Chamamos de mídia espontânea. Não se paga por essa publicação. Se paga para a assessoria trabalhar de forma a conseguir esse resultado (FENAJ, 2007, p. 7).

A divulgação espontânea de notícias, se organizada a partir de critérios de interesse público, agrega credibilidade para a informação e, conseqüentemente, fortalece a relação do assessor com o veículo, e da empresa ou organização com a opinião pública. Entende-se, então, que o trabalho do assessor de imprensa está relacionado com a forma com que cada empresa ou organização se coloca na mídia e obtém resultados que, a partir de instrumentos específicos, podem ser mensurados.

No entanto, segundo Chinem (2006, p. 17), é missão do assessor de imprensa, mais do que o simples estreitamento de relação com a mídia, planejar e operar estratégias e posições consistentes, extrapolando as interferências institucionais internas, se colocando como agente público e político, capaz de realizar uma interpretação crítica das ações internas da empresa ou organização que assessora, de modo a posicionar a marca conforme planejado, antecipando objeções, inconvenientes, mal entendidos, crises e etc.

Nas situações de crise, por outro lado, o assessor de imprensa deixa de ser um jornalista para ser um comunicador estrategista, um empreendedor. O assessor é quem prepara as fontes para atender a imprensa de forma eficiente e ágil, faz parte do comitê de crise que toma as primeiras decisões, apura, verifica as informações e assessora a imprensa. Seu objetivo nessas ocasiões é atingir a opinião pública de forma favorável à empresa a fim de evitar uma crise de imagem (MELANI e SAVERI. 2009, p. 4).

Em contribuição, o manual da FENAJ (2007) também destaca a atuação do assessor de comunicação como um termo mais amplo, com trabalho não somente focado no relacionamento com a mídia, mas incluindo a atuação do jornalista em áreas estratégicas das empresas. Nesta perspectiva, o trabalho para o gerenciamento de crises fica evidenciado uma vez que agrega ao jornalista a possibilidade de acompanhamento de assuntos estratégicos das organizações.

Ao jornalista têm-se aberto oportunidades de atuar como estrategista na elaboração de planos de comunicação mais abrangentes. Esses planos devem privilegiar uma comunicação eficiente não apenas junto à imprensa, mas posicionando as organizações de forma a estabelecer uma interlocução com ética e responsabilidade social, comprometida com os valores da sociedade junto aos seus mais diversos públicos (FENAJ, 2007, p. 7).

É neste contexto de atuação que o trabalho do jornalista assessor de comunicação começa a ser elaborado por meio de estratégias que permitam o desenvolvimento de uma relação de confiança com os veículos de comunicação, função que fará completa diferença no resultado do gerenciamento de uma crise. Cavalaro (2013) defende que a conquista de espaço pela assessoria de comunicação no Brasil está relacionada, especificamente, com o papel mais relevante, estratégico e atuante do assessor nas tomadas de decisões em dois aspectos:

[...] a necessidade de as organizações se comunicarem, de forma ágil e eficaz, tanto com a imprensa quanto com os diferentes públicos, como clientes, fornecedores, funcionários e acionistas; e a inclusão da comunicação no planejamento da empresa para, entre outros itens, desenvolver um Plano de Gerenciamento de Crise, já que a atividade exerce grande contribuição preventiva e reativa caso a organização venha a enfrentar crises de imagem (CAVALARO, 2013, p. 2).

Para a autora, as crises de imagem são um fenômeno, com alto potencial destrutivo e relacionado com a preservação da imagem de uma empresa ou organização, que pode ser caracterizado como um simples conflito negativo até acontecimentos que se desdobram e abalam a reputação e a credibilidade empresarial, se tornando uma crise. Segundo ela, “reações adequadas dos diversos setores da organização são necessárias, em especial da assessoria de imprensa, que é uma das áreas que mais cresce em importância na gestão de crise de imagem” (CAVALARO, 2013, p. 2).

Mas, então, quais estratégias e ações o assessor de imprensa pode executar para evitar, enfrentar e superar uma crise? Na sequência, se buscará explorar estratégias de comunicação, a fim de monitorar, preservar e melhorar a gestão da imagem em momentos de crise, com foco no trabalho do assessor de imprensa, mas que não tem a pretensão propor modelos ou estratégias finalizadas, uma vez que o sucesso da gestão de crise está centrado, principalmente, na possibilidade de análise e atuação caso-a-caso.

## **Estratégias para a gestão de crise**

Problemas inesperados, assuntos mal trabalhados ou situações que ameacem a imagem, credibilidade ou solidez das organizações podem se tornar uma crise. Para Cavalaro (2013, p. 4), a crise se instala quando o assunto se torna externo à organização e envolve a mídia.

[...] crise de imagem acontece quando a empresa sofre uma situação negativa que passa a ser conhecida e repudiada pelos públicos de interesse (como funcionários, fornecedores, clientes e comunidade) e se torna alvo de notícias negativas e cotidianas em diversos veículos de comunicação de massa, prejudicando a reputação da organização (CAVALARO, 2013, p. 4).

Depois de uma crise instalada, Forni (2007) recomenda:

Quando a crise se estabeleceu, eu sempre recomendo não entrar em pânico. As crises, em geral, podem ser administradas. Não significam o fim da organização, nem do governo. Mas existem alguns preceitos, como ser rápido, objetivo e exaustivo nas informações; escolher um porta-voz qualificado, não necessariamente o principal executivo; contar tudo e depressa,

sendo realista, sem minimizar os fatos. Instalar, se necessário, um comitê de crise. É importante administrar os fatos, mas principalmente a versão deles; gerenciar a informação para todos os públicos, principalmente o interno; ter a iniciativa da informação e não deixar que a mídia o faça; falar a verdade acima de tudo, não tentando esconder nada, o que gera algo importantíssimo na crise: credibilidade. Recomendo, também, que não se deve ficar refém da imprensa, por pior que seja a situação (FORNI, 2007, p. 14).

E, embora, na maioria dos casos, uma crise surja de modo inesperado, a primeira questão a ser observada pelo assessor de imprensa em uma situação de crise é a capacidade de elaborar, com tranquilidade, uma estratégia ética para enfrentar o problema. “Para preservar a credibilidade e a imagem da empresa, teóricos aconselham evitar medidas improvisadas porque aumentam as chances de risco, tornando a empresa ainda mais vulnerável aos efeitos massacrantes de um conflito” (CAVALARO, 2013, p. 4). O ideal, inclusive, é que cada organização possua um plano de gerenciamento de crise (PGC) que permita que o assessor haja de maneira ágil e assertiva. O plano precisa ser capaz de prever e classificar os tipos de crise que a organização poderá enfrentar, definindo estratégias e ações. Além disso, o PGC pode estipular um comitê de crise que estará à frente das decisões em um momento de emergência. Para Cavalaro (2013), o PGC deve:

[...] verificar a vulnerabilidade da empresa diante dos conflitos e buscar soluções a fim de evitar ou minimizar uma crise. Nessa fase, a empresa segue rotina normal e, por isso, há condições para reflexões, análises e elaboração de estratégias para o PGC. Além disso, é aconselhável observar constantemente as possíveis falhas da atividade da empresa; levar em consideração as queixas dos diversos públicos; e ler diariamente notícias sobre a empresa e sobre o setor para verificar o teor dos conteúdos publicados (CAVALARO, 2013, p. 4).

Um bom relacionamento prévio com a mídia também é basilar e integra as medidas de planejamento que as assessorias e imprensa devem adotar para uma reputação respeitada, construída ao longo de anos, e que será fundamental para o sucesso da gestão de crise e, inclusive, poderá ser decisiva para o impacto externo da crise, já que quando estão bem estabelecidas e consolidadas as relações entre o assessor (representando a organização) e a mídia, é possível estabelecer um diálogo com os veículos de comunicação antes do assunto se tornar externo e, dessa forma, melhor prever e organizar as ações.

Ainda na fase de planejamento, uma boa estratégia pode ser ter um porta-voz treinado, apto para lidar com a pressão do momento, bem-informado, com boa aparência, e capaz de informar com clareza e agilidade tanto à opinião pública como o público interno. Porém, quando a crise for inevitável, o foco precisa estar em sanar imediatamente o problema da desinformação, mantendo o equilíbrio entre o lado empresarial e o jornalístico. Para Forni (2013, p. 125), “todos os públicos com alguma relação com a organização [...] precisam ser informados e tranquilizados. O foco da comunicação de crise é criar uma versão para circular no mercado, por meio de ações de comunicação tempestivas, objetivas e claras”. Para isso, é necessário também ter definido quem é o porta-voz da organização. Duarte e Faria (2019), ao definir o papel do porta-voz, alertam para a diferença entre porta-voz e fonte:

Fontes são aquelas pessoas que transmitem informações para a imprensa. Porta-voz é todo aquele que, ao transmitir estas informações, se assume, oficialmente, como representante da instituição, independentemente do cargo – pode ser um presidente, um técnico, um funcionário do atendimento. São situações diferentes. Um segurança, quando atende ao jornalista e, representando a empresa, explica uma situação, atua como porta-voz. Um diretor, quando não fala oficialmente pela empresa, mas ajuda o jornalista a entender um fato, atua como fonte. Todo porta-voz é fonte, mas nem toda fonte é porta-voz (DUARTE e FARIA, 2019, p. 1).

Para os autores, são requisitos básicos de um porta-voz: “compreensão e respeito à imprensa; credibilidade; domínio do tema; serenidade; simplicidade e clareza; objetividade; firmeza; precisão; capacidade de improviso e argumentação; capacidade de apresentar ideias e informações, formular e transmitir mensagens” (DUARTE e FARIA, 2019, p. 2). A definição do porta-voz e sua constante capacitação são papéis do assessor de imprensa e poderão ser fundamentais para a atuação e desenvoltura do porta-voz durante uma crise.

Alguns instrumentos da assessoria de imprensa e que devem ser utilizados na gestão de crise incluem o *clipping*, o *mailing*, o *press release*, a coletiva de imprensa e o atendimento à imprensa. O monitoramento de notícias publicadas espontaneamente pela mídia sobre uma organização, com avaliação sobre seu teor positivo ou negativo, é chamado de *clipping* podendo servir como acompanhamento e, também, para acrescentar assuntos de interesse da empresa. “Em geral, as assessorias de imprensa fazem o recorte de jornais e revistas, registram as matérias divulgadas em sites e fazem relatório das publicações em rádio e televisão” (CAVALARO, 2013, p. 10).

A autora destaca ainda que a partir do *clipping*, o assessor de imprensa pode compor o *mailing*, “que consiste em uma lista de contato (nome, e-mail, telefone, endereço) de veículos de comunicação e de jornalistas que interessam à organização. Por meio dessa lista o assessor sabe a quem enviar informações ou com quem entrar em contato” (CAVALARO, 2013, p. 10). O *mailing* também determina quais jornalistas e veículos de comunicação receberão os textos jornalísticos produzidos para divulgar os assuntos da organização e, no caso da gestão de crise, posicionar oficialmente a empresa sobre o assunto.

Há ainda o instrumento mais tradicional da assessoria de imprensa, que é o *press-release*. Trata-se de um texto informativo e em formato jornalístico, com assunto considerado de interesse público, mas que apresenta a ótica da organização ou da fonte. O texto é distribuído para a imprensa como sugestão de pauta, mas pode ser divulgado na íntegra e gratuitamente (CAVALARO, 2013, p. 10).

Quando as informações do *press-release* ainda estiverem suscitando questionamentos da imprensa e opinião pública, uma coletiva de imprensa será útil para prestar esclarecimentos de forma ágil e direta para todos os veículos interessados. É papel do assessor de imprensa organizar a coletiva, cadastrar os profissionais participantes, preparar o porta-voz e conduzir a entrevista.

A última ferramenta da assessoria de imprensa destacada por Cavalaro (2013) como útil para a gestão de crise é o atendimento à imprensa. “Se o atendimento for constante e adequado, a tendência é que a organização ganhe credibilidade e passe a ser referência de consulta para os jornalistas e, em caso de gestão de potencial de crise, é essencial para amenizar ou até conter o escândalo emergente” (CAVALARO, 2013, p. 10). O atendimento constante e eficiente à imprensa será fundamental para o estabelecimento de uma

relação de confiança entre os profissionais e tornará possível o emprego da técnica *follow*, “termo utilizado para os telefonemas dirigidos aos jornalistas a fim de destacar assuntos sobre ações positivas realizadas pela empresa” (CAVALARO, 2013, p. 10) e que poderão ser utilizados para o esclarecimento de dúvidas, sondagem de informações e aproximações em uma crise.

O manual da FENAJ (2007) também traz algumas recomendações para atendimento da imprensa em situações de crise:

[...] não fugir da imprensa. Antecipe-se à própria iniciativa da imprensa em descobrir o que ocorreu; faça um completo levantamento da situação, preparando-se com dados, números e informações atualizadas; a assessoria de comunicação deve preparar um texto informativo descrevendo o fato ocorrido e enfatizando as providências da empresa. O texto deve ter, no máximo, duas páginas e ser entregue aos repórteres; evite o uso de palavras alarmistas ou negativas. Não amplie o efeito negativo da ocorrência com suas palavras (FENAJ, 2007, p. 16).

A compreensão sobre o desenvolvimento da crise poderá auxiliar no seu desfecho, por isso, passada a fase de identificação da situação, delimitação das estratégias e execução das ações, se chega à etapa de gestão de reputação com uma investigação para a percepção sobre os impactos da crise na organização e delimitação de novas ações para sanar os problemas e recuperar a credibilidade da organização.

Em linhas gerais, os diversos erros e acertos cometidos por empresas, ao longo das últimas décadas, em gestão crise de imagem, têm feito os empresários perceberem que nenhum empreendimento está imune a enfrentar tal infelicidade. E, por esse motivo, começaram a surgir análises mais profundas sobre o fenômeno (CAVALARO, 2013, p. 3).

Com isso, o que se percebe é que a crise não termina quando o assunto deixa de ser tema de noticiários. E, mesmo com a crise controlada, o momento é de coletar dados, gerenciar as finanças, identificar os pontos positivos e negativos, colocar as ações estipuladas em prática, e resgatar a imagem e reputação da organização. Banzoli (2013) sugere os pontos para trabalhar no pós-crise:

[...] partilhar os resultados obtidos com os gestores; elaborar uma pesquisa pública de imagem, para ver o que o público pensa a respeito da empresa (muitas vezes, a empresa continua sendo mal-vista pelo público externo mesmo após o fim da crise em si); fazer uma auditoria de imagem da imprensa; recuperar a boa imagem da empresa através do marketing; verificar se ocorreu tudo de acordo com o planejado e, se não, liste os erros para que eles não mais se repitam; normalize o funcionamento da empresa como antes; discuta com outros gestores onde você pode ter errado e acertado, analise tudo para se aperfeiçoar e para se prevenir de futuras crises; a efetividade das ações apresentadas só será válida quando a empresa trabalhar para evitá-la (BANZOLI, 2013, p. 63).

## Considerações finais

O gerenciamento de crise de imagens é um campo vasto de trabalho e atuação para o jornalista assessor de imprensa, mas também um grande desafio por se caracterizar como uma emergência que não foi bem gerenciada, se tornando um problema público. Uma crise, considerando a velocidade de propagação das informações na atualidade, se não bem tratada, pode abalar a credibilidade de uma organização a ponto de prejudicar economicamente, estruturalmente, culturalmente e até implicar no encerramento das atividades da organização.

Embora uma crise possa ser prevista e evitada, quando instalada, requer atenção e uma série de medidas ágeis, éticas e objetivas para estancar o problema e minimizar os seus impactos. Considerando tais argumentações, este artigo teve como objetivo discutir a concepção de gestão de crise, o trabalho do assessor de imprensa e destacar algumas estratégias que podem ser adotadas tanto na prevenção, controle e superação da crise.

Assim, em termos de considerações finais, se pode argumentar que estar ciente e preparado para enfrentar uma crise é a estratégia inicial e ideal para lidar com situações de adversidade e ter melhores chances de sucesso na gestão da crise. Desse modo, o preparo de um plano de gerenciamento de crise, com a identificação de aspectos básicos da organização, estratégias iniciais e objetivos a serem seguidos tende a organizar e tornar o trabalho do assessor de imprensa funcional em um momento de urgência. Outro aspecto relevante é que o plano permitirá que o assessor haja com agilidade, mas sem improvisação, minimizando os erros e podendo encurtar os impactos da crise.

Além disso, o artigo buscou destacar que ferramentas básicas do trabalho diário do assessor de imprensa (como o clipping, o mailing, o press-release, a coletiva de imprensa e o atendimento à imprensa) são fundamentais para o gerenciamento da crise ao estipular uma sistematização do trabalho e interpretação dos resultados. Defende-se também o papel e a importância de um porta-voz treinado e apto para representar a organização, esclarecendo dúvidas de modo claro e objetivo e, dessa forma, diluindo os problemas de comunicação com o público interno e externo durante a crise.

Por fim, é importante ressaltar que mesmo que a crise pareça controlada ou superada, o trabalho do assessor não está encerrado já que os dados gerados durante a atuação para a gestão do problema, se bem interpretados e utilizados como diagnóstico, podem auxiliar na prevenção e organização de estratégias mais eficientes para futuras crises.

Neste contexto, este artigo buscou enfatizar o posicionamento do assessor de imprensa e a sua função estratégica em uma organização pública ou privada, não apenas como um elo entre a organização e a mídia, mas como um dos responsáveis pela manutenção da imagem e credibilidade corporativa diante da opinião pública, uma vez que a imagem e a credibilidade são alguns dos patrimônios mais importantes e difíceis de serem conquistados por qualquer organização.

## Referências

BANZOLI, Lucas. **Manual de Gerenciamento de Crise**. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/VY9oBK>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

CAVALARO, Gaziela Castilho. O papel da assessoria de imprensa na gestão de crise de imagem. **Dito Efeito**, v. 4, n. 5, p. 1-18, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/de/article/download/2156/2017>>. Acesso em: 4 abr. 2021.

CHINEM, Rivaldo. **Comunicação empresarial: teoria e o dia-a-dia das assessorias de comunicação**. São Paulo: Editora Horizonte, 2006.

DUARTE, Jorge; FARIA, Armando Medeiros de. **Media Training**: Capacitando Fontes e Porta-Vozes. Disponível em: <<https://www.cfn.org.br/wp-content/uploads/repositorioa/Intranet/ideias/776.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS. **Manual de Assessoria de Imprensa**. Disponível em: <[http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual\\_de\\_assessoria\\_de\\_imprensa.pdf](http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf)>. Acesso em: 4 abr. 2021.

FORNI, João José. **Comunicação em tempos de crise**. 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/RF4fbU>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

MELANI, Paula; SAVERI, Marília. A importância do Assessor de Imprensa no gerenciamento de crises organizacionais. In.: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 32. 2009, Curitiba. **Anais** [...] Curitiba: Intercom, 2009, p. 1-14.



