



ASSESSORIA DE IMPRENSA E GERENCIAMENTO DE CRISE NA RECUPERAÇÃO DA CREDIBILIDADE E DA IMAGEM INSTITUCIONAL DA JBS

VIEIRA, Raphaella de Aquino

Resumo

O presente artigo tem como objetivo discorrer sobre a importância da assessoria de imprensa no gerenciamento de crises institucionais, além da atuação do jornalista como assessor de imprensa. Também propõe a análise da equipe de comunicação da JBS após a deflagração da Operação Carne Fraca, feita pela Polícia Federal em março de 2017. Elabora um panorama histórico sobre a assessoria de imprensa, jornalismo institucional e gerenciamento de crise, e discorre sobre a atuação do assessor de imprensa e da equipe de comunicação no gerenciamento de uma crise de imagem dentro de uma empresa e quais as melhores ações a serem tomadas para evitar que a crise se expanda e prejudique a imagem permanentemente.

Palavras-chave: Jornalismo; Assessoria de Imprensa; Gerenciamento de Crise; JBS; Carne Fraca.

Abstract

This article aims to discuss the importance of press evaluation without institutional crisis management, in addition to updating the journalist as a press officer. In addition, it proposes an analysis of the JBS communication team following a start-up of Operation Weak Flesh conducted by the Brazilian Federal Police in March 2017. It elaborates a historical panorama on press office, institutional journalism and crisis management, and discusses an update Press signature and communication team without management of an image crisis within the company and what are best actions and are taken to prevent a crisis from expanding and damaging an image permanently.

Keywords: Journalism; Press office; Crisis Management; JBS; Weak flesh

INTRODUÇÃO

Atualmente, no universo das empresas, a imprensa é muito importante na formação da imagem e da reputação das organizações. A comunicação empresarial e a assessoria de imprensa não podem ignorar o desenvolvimento das novas mídias e como elas potencializam a interação com os públicos, o que traz benefícios, mas também deixa a empresa vulnerável diante das leituras equivocadas e das informações divulgadas sem a devida confirmação. Essa vulnerabilidade deixa a organização mais suscetível a crises de imagem que, dependendo de sua gravidade, podem acabar de vez com a credibilidade empresarial, não importa quão eficaz seja a equipe de comunicação. O presente artigo visa esclarecer a importância da assessoria de imprensa diante uma crise de imagem grave.

JORNALISMO E ASSESSORIA DE IMPRENSA

A atividade de assessoria de imprensa foi criada pelo jornalista Ivy Lee que, em 1906, geriu a crise de imagem da Pennsylvania Railroad após um desastre que, segundo o portal de comunicação Behind The Spin¹, matou mais de 50 pessoas em Atlantic City, no estado de New Jersey. Segundo Amaral (2003, p.53), com a repercussão do caso, Lee ofereceu ajuda aos repórteres interessados no caso, o que é inusitado até os dias de hoje, onde a maioria das empresas faz de tudo para minimizar os acontecimentos. A inovação de Lee fez com que a Pennsylvania Railroad saísse de pauta e criou um relacionamento forte com a imprensa usando a transparência e honestidade como características, dificultando o sensacionalismo da notícia. Lee, no entanto, ficou mais conhecido ao assessorar o empresário John D. Rockefeller² em 1914, e recuperar a sua credibilidade e a sua imagem. Lee fez isso garantindo a publicação de notícias empresariais nos espaços editoriais, deixando de lado a utilização do espaço publicitário comprado.

¹ Ivy Lee and the origins of the press release. Disponível em: <http://www.behindthespin.com/features/ivy-lee-and-the-origins-of-the-press-release>. Acesso em 01 abr 2017.

² History of Business Journalism. Disponível em: http://www.bizjournalismhistory.org/1910_1914.htm. Acesso em 01 abr 2017.

Também em 1906, quando a imprensa americana alimentava duras críticas contra a exploração do povo e o abuso das grandes empresas, Lee defendia que as instituições deveriam se relacionar com o público e criou o axioma³: “O público deve ser informado”. A declaração de princípios de Lee (1906) foi enviada a todos os editores de jornais estadunidenses para sintetizar o teor da sua política de relações públicas, e diz que:

Todo o nosso trabalho é feito às claras. [...] Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. [...] Nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das 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, 1906)

A atividade de assessoria de imprensa criada por Lee gira em torno da mídia espontânea, ou seja, a divulgação da empresa por meio jornalístico. Segundo o Manual de Assessoria de Imprensa (FENARJ, 2007, p.7), criado em 1985, “um assessor competente facilita a relação entre o seu cliente – empresa, pessoa física, entidades e instituições – e os veículos de comunicação”. Nessa linha, o assessor de imprensa pode ser definido como um profissional que administra a imagem de um agente, atentando, para a forma que os atos do assessorado serão cobertos ou oferecendo conselhos de como reagir em determinada cobertura. Para Monteiro (2006) o espaço publicitário pode ser interpretado pelo público como um lugar onde a instituição só diz o que convém. A divulgação de notícias e reportagens sobre a empresa na imprensa assume um caráter de imparcialidade, aumentando a credibilidade do que é dito sobre a instituição. As empresas querem estar na mídia e, de acordo com Monteiro (2006, p.148) “um dos efeitos mais pretendidos pelas instituições, com a presença na mídia, é a conquista do apoio da opinião pública e, em consequência, a sobrevivência no mercado”.

No Brasil, de acordo com Duarte (2009), a assessoria de imprensa começou com o Presidente Nilo Peçanha, em 1909, ao criar a Secção[sic] de Publicações e Biblioteca para integrar os serviços de atendimento, publicação,

³ É uma sentença ou proposição que, apesar de não provada ou demonstrada, é considerada como óbvia ou como consenso inicial necessário para a construção ou aceitação de uma teoria.

informação e propaganda. Esse departamento passou por transformações e, em 1915, passa a ser chamado de Serviço de Informações que, segundo o decreto nº 11.509⁴, tinha como atribuições: “divulgar, pela imprensa, em notas concisas, mas completas, informações (...) que possam influir para o desenvolvimento da produção nacional”.

Em 1914, na esfera empresarial, a empresa de eletricidade *The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited*⁵ criou um departamento de relações públicas, comandado por Eduardo Pinheiro que, segundo Kunsch (1997), pode ser o primeiro a instituir a profissão no país. Conforme Duarte (2009):

A divulgação institucional teria surgido durante os anos 50, com empresas estrangeiras notadamente do ramo automobilístico e de higiene e que traziam a experiência de seus países de origem. (...) O usual era o encaminhamento de textos por meio dos departamentos comerciais dos jornais, o que gerava atritos, já que as redações não gostavam de ‘plantar’ notas de empresas no material editorial (DUARTE, 2009, p.85).

Em 1971, os jornalistas Reginaldo Finotti e Alaor José Gomes começaram a estruturar um setor específico para o relacionamento com a imprensa dentro da Volkswagen. Nesta época, o interesse da imprensa por pautas relacionadas à economia, cultura e negócios aumentou pela perda de importância dos assuntos políticos e, também, pela censura de impostos pelo Regime Militar. Finotti e Gomes criaram então a Unipress, uma assessoria independente considerada pioneira na área. No fim dos anos 70 e no início da década de 80, com a redemocratização, a imprensa torna-se o grande instrumento para agir sobre a agenda pública, informar e obter uma imagem positiva. As organizações buscavam profissionais para estabelecer um relacionamento com a imprensa e os jornalistas. Os profissionais que

⁴ Decreto publicado em 4 de março de 1915. Reorganiza o Serviço de Informações e Divulgação, dando-lhe nova denominação. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1910-1919/decreto-11509-4-marco-1915-508979-publicacaooriginal-1-pe.html>

⁵ Empresa de eletricidade criada em 7 de abril de 1899 em Toronto, Canadá. Foi autorizada pelo presidente Campos Salles a atuar no Brasil. Atualmente é conhecida no Brasil como Light São Paulo. <http://www.light.com.br/>

enfrentavam uma onda de enxugamento nas redações, aproveitaram a oportunidade e oferecem o seu capital pessoal.

No Brasil, o assessor de imprensa possui formação e experiência em jornalismo. De acordo com Maia (2008, p.108), o perfil de jornalista permite vantagens profissionais importantes como: compreender bem o funcionamento da imprensa, manter contato com jornalistas e editores e reconhecer detalhes que contribuem para a promoção eficaz do assessorado. Conforme a Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ), as funções do assessor de imprensa vão desde a manutenção de um bom relacionamento com jornalistas e *gatekeepers* até a organização do *mailing* e do *clipping* de notícias do interesse do assessorado. Também estão inclusas a elaboração de *releases*, a organização e divulgação de eventos, a publicação de dados do interesse do assessorado e o acompanhamento em entrevistas.

Segundo Sartor e Baldissera (2001, p.10):

[...] pode-se compreender por que o assessor torna-se mais importante para o jornalista na medida em que atua como facilitador ou coprodutor da notícia, reduzindo o tempo e o esforço dedicados à apuração de dados ou à produção de uma matéria ou reportagem. Vale notar, ainda, que o assessor tende a atuar desse modo por razões estratégicas, isto é, ao ser tomado como “parceiro” do jornalista, ao angariar sua simpatia, tem mais chances de ampliar a visibilidade do assessorado (SARTOR e BALDISSERA, 2011, p.10).

Para o jornalista como assessor de imprensa, os conhecimentos adquiridos nas redações são de grande valia, agregando um diferencial quando atuam em uma assessoria de imprensa. O profissional da área de assessoria de imprensa precisa ter a habilidade de traduzir e interpretar a realidade dos fatos, além de ter uma visão sistemática e estratégica para apoiar ações de comunicação, atuando na gestão de processos e assumindo uma postura ética e com responsabilidade social.

Segundo Duarte (2003, p. 125) o trabalho nas assessorias de imprensa é hoje um dos mais promissores mercados para jornalistas e profissionais da área de comunicação. Segundo uma pesquisa denominada “O Perfil do Jornalismo Brasileiro” (MICK; LIMA, 2013), 40% dos jornalistas brasileiros atuam na comunicação corporativa. De acordo com as novas Diretrizes

Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Jornalismo, aprovada em 2013 pelo Ministério da Educação (MEC), é obrigatória a inclusão das rotinas de trabalho do jornalista em assessoria a instituições de todos os tipos. O Artigo 5º do mesmo documento dispõe que está entre as competências do jornalista “elaborar, coordenar e executar projetos de assessoria jornalística a instituições legalmente constituídas de qualquer natureza, assim como projetos de jornalismo em comunicação comunitária, estratégica ou corporativa”. No Artigo 6º é ressaltada que as assessorias de imprensa é uma das habilidades para as quais o futuro jornalista deve estar preparado, por meio do conhecimento de ferramentas técnicas e metodológicas, para que possa efetuar o seu trabalho.

A Federação Nacional dos Jornalistas, responsável pela regulamentação da prática, criou um manual de assessoria de comunicação e imprensa (FENAJ, 2007), que defende que:

Os profissionais da imprensa são, antes de tudo, jornalistas. Eles vieram preencher uma lacuna atendida indevidamente por profissionais de outros setores, entre eles: recursos humanos, marketing e promoções. Seu trabalho visa contribuir para o aperfeiçoamento da comunicação entre a instituição, seus funcionários e a opinião pública. Dentro de uma perspectiva social que privilegia essa última, a assessoria de imprensa agiliza e complementa o trabalho do repórter, subsidia-o e lhe oferece alternativas adequadas, garantindo o fluxo de informações para os veículos de comunicação – porta-vozes da opinião pública.

Lopes (2003), argumenta que os assessores de imprensa atuam como articuladores e não como mediadores. Além de apurar e produzir as notícias de seu assessorado, faz outras tarefas. Lage (2001, p.70), ressalta que “assessores de imprensa são jornalistas quando pensam e agem como jornalistas, não como marqueteiros. O jornalista na assessoria, tanto quanto no jornal, é um intermediário”.

JBS E OPERAÇÃO CARNE FRACA

A empresa JBS foi criada por José Batista Sobrinho em 1953 na cidade de Anápolis, em Goiás. A empresa foi se desenvolvendo ao longo dos anos e

passou a liderar mundialmente o setor de carnes bovinas e também dominar o setor de aves, suínos e alimentos processados do mercado brasileiro.

Em março de 2017, a Polícia Federal (PF) deflagrou uma das maiores operações da história do país, segundo a BBC Brasil⁶, a Operação Carne Fraca. A investigação durou cerca de dois anos e envolveu alguns frigoríficos acusados de adulterar carnes vencidas para conseguir vendê-las. Em sua etapa final, a PF identificou algumas irregularidades no Paraná, em Goiás e Minas Gerais. Segundo o portal Exame⁷ (2017):

No total, foram 309 mandados judiciais, sendo 27 de prisão preventiva, 11 de prisão temporária, 77 de condução coercitiva e 194 de busca e apreensão, em residências e locais de trabalho dos investigados e em empresas supostamente ligadas ao grupo criminoso. A operação foi a maior já realizada pela Polícia Federal em sua história.

Segundo a Agência Brasil da EBC, a JBS e a BRF, algumas das maiores empresas do ramo alimentício do país, estão envolvidas na operação. “A Justiça Federal do Paraná determinou o bloqueio de R\$1 bilhão das empresas, que são alvo de parte dos mandados expedidos pela 14ª Vara Federal de Curitiba”. Do ponto de vista econômico, a Operação Carne Fraca teve impacto negativo no agronegócio, um dos maiores pilares econômicos do país, movimentando cerca de R\$137,3 bilhões apenas na produção de matérias primas. Segundo a BBC Brasil, os maiores jornais do mundo pautaram o “escândalo da carne” e o seu possível impacto na economia brasileira.

GERENCIAMENTO DE CRISE

A imprensa é uma das participantes mais ativas durante uma crise, já que os meios de comunicação querem denunciar e apresentar o problema. Mesmo assim, a mídia não deve ser vista como inimiga, e sim como aliada.

⁶ Escândalo da carne lança dúvida sobre agronegócio, “pilar” da economia brasileira, diz NYT. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/brasil-39309743>. Acesso em 02 abr 2017.

⁷ Carne fraca: JBS e BRF perdem bilhões em um único dia. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/mercados/carne-fraca-jbs-e-brf-perdem-bilhoes-em-um-unico-dia/>. Acesso em 02 abr 2017.

Muitas vezes a imprensa descobre os problemas antes mesmo que as organizações e, quando a crise eclodir, ela vai querer saber o que aconteceu (fatos ou acusações), quanto está envolvido (danos ou dinheiro), quem foi afetado (vítimas ou acusados) e o que está sendo feito para ajudar. Os meios de comunicação devem ser muito bem monitorados, pois os jornalistas não estão imunes a falhas na apuração das informações. A empresa deve ser rápida e proativa, o porta-voz, eleito durante o planejamento, deve informar somente fatos comprovados e evitar especulações, passando todas as informações de que ela necessite e que a empresa julgar pertinentes.

De acordo com o *Institute for Crisis Management*, “uma ruptura empresarial significativa estimula grande cobertura da mídia”. O gerenciamento de crise começa com o planejamento e monitoramento de como a informação é levada ao público, pela empresa ou pela mídia, e também cuidar da imagem interna da organização. O departamento de comunicação de uma empresa deve sempre ter em mente que os erros podem ser corrigidos, mas devem ser evitados ao máximo. O gerenciamento de crises é uma ferramenta para fazer com que os impactos de um fato negativo sejam menores, mantendo a imagem da empresa segura para seus *stakeholders*⁸. A partir disso, a JBS e a BRF emitiram notas oficiais para a imprensa afirmando que não existem riscos para os consumidores. O diretor de relações com investidores da JBS, Jeremiah O’Callaghan, assinou um comunicado ao mercado em que diz que nenhum executivo da empresa está sob medida judicial, e que a sede não foi alvo da operação, mas sim as unidades produtivas localizadas no Paraná e em Goiás. Já o diretor-presidente global e de relações com investidores da BRF, Pedro de Andrade Faria, assinou um comunicado em que afirma estar colaborando com as autoridades para esclarecimentos dos fatos. Após a veiculação da Operação Carne Fraca da Polícia Federal, as ações da JBS acabaram contaminando o

⁸ Termo criado pelo filósofo Robert Edward Freeman que faz referência a todo grupo ou indivíduo que influencia ou é influenciado pelo alcance dos objetivos da organização; e também aos indivíduos ou grupos que a organização depende para sobreviver, como investidores, funcionários e consumidores, por exemplo.

Ibovespa. Segundo o jornal Folha de São Paulo⁹, o índice da Bolsa fechou em baixa de 2,39% aos 64.209,94 pontos. As ações da JBS lideraram as quedas do Ibovespa, com perda de 10,59%, terminando cotadas a R\$10,72. Somente nesta sessão, a JBS perdeu cerca de R\$3,5 bilhões em valor de mercado

Rosa (2001, p.99) compara o gerenciamento de crise com um campo de guerra, segundo ele, a melhor maneira de enfrenta-la é no planejamento. “Grandes crises exigem ações imediatas, pois é fundamental que os agentes envolvidos produzam iniciativas buscando o correto posicionamento perante a opinião pública”. De acordo com Frossard (2017), após vários dias da divulgação das informações da Operação Carne Fraca, nenhum dos principais executivos das empresas envolvidas vieram a público com uma mensagem clara.

Lukaszewski (*apud* ROSA, 2001, p.139), define alguns tópicos para dizer ao público em uma crise, tais como: admitir voluntariamente os erros, explicar a razão dos erros aconteceram, demonstrar preocupação, encontrar um meio de aliviar as consequências, entre outros.

Segundo Mafei (2005, p. 109), o batismo de um assessor de imprensa é o gerenciamento de uma crise de imagem. Para ele, “algumas funcionam como uma overdose de adrenalina, à qual você deve responder com agilidade, perspicácia e segurança”. Mesmo que o jornalista que é assessor de imprensa não gerencie a crise, a forma como ele conduz o relacionamento do assessorado com a imprensa é muito importante para ajudar a resolver ou agravar a situação.

As crises não são totalmente imprevisíveis, algumas apresentam indícios. Segundo Rosa (2004, p.70), as crises podem ser previstas, com maior ou menor precisão. Para ele, “há determinados impasses e dilemas que se repetem de uma forma regular e consequentemente o melhor momento para encontrar as formas mais adequadas de lidar com essas dificuldades é antes que as crises eclodam”. Por isso é importante ter um planejamento de

⁹ Ações de JBS e BRF despencam e contaminam Bolsa, que perde 2,39%. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/03/1867454-acoes-de-jbs-e-brf-despencam-e-contaminam-bolsa-que-perde-239.shtml>. Acesso em: 02 abr 2017.

comunicação estratégico, que define ações pontuais que serão realizadas quando necessário.

Para Rosa (2004, p. 71), um plano de gerenciamento de crise:

é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal. A imagem transmitida por uma organização ou líder numa situação de crise é tão ou mais importante do que suas ações. O importante não é apenas o que você faz, mas principalmente como você faz (ROSA, 2004, p.70).

Segundo Barros (2003, p.4) e Nascimento (2007, p.22), as empresas que possuem um plano de crises estão mais preparadas e têm mais chances de saírem bem delas. Esse planejamento apresenta padrões de comunicação com a imprensa e o público de forma eficaz. De acordo com Oliveira (1999, p.4), “[...] a empresa só conseguirá evitar ou sair de uma crise se ela conhecer e respeitar as necessidades e valores dos públicos”.

Com o objetivo de avaliar os riscos que uma empresa corre, o departamento de comunicação pode realizar uma auditoria de riscos. Esse trabalho indica as fragilidades da empresa, abrangendo o macro e o microambiente da organização, abordando cada serviço, produto, departamento ou setor da empresa. Se a auditoria for realizada pelos membros do setor de comunicação, terá a vantagem do *know-how* de toda a estrutura e dos públicos da organização, se for realizada por uma empresa terceirizada, terá a vantagem do conhecimento específico sobre o gerenciamento de crise.

CONCLUSÃO

A popularização das redes sociais deixou as empresas mais suscetíveis às crises de imagem. Para isso é imprescindível que as organizações ou instituições tenham uma equipe de comunicação preparada para agir diante a uma crise organizacional. Como já vimos, a crise pode ser antecipada e assim a empresa terá um manual para saber como agir em uma situação prejudicial à imagem organizacional.

A assessoria de imprensa da JBS e da BRF agiram corretamente, lançando propagandas em rede nacional no horário nobre e comunicados de

imprensa em seus websites, além disso, pudemos notar a abertura de portas para a visita do ministro da agricultura Blairo Maggi na empresa e a divulgação desta para a cobertura da imprensa. A rápida manifestação após a deflagração da Operação Carne Fraca ajudou na recuperação inicial da imagem das duas empresas perante os seus consumidores.

Referências

AMARAL, L. Assessoria de imprensa nos Estados Unidos. In:_____. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica.** Jorge Duarte (org.) – 2ed, São Paulo: Atlas, 2003.

BALDISSERA, R. **Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional.** Núcleo de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Intercom. Anais. Brasília, 2006.

BARROS, M. F. **A Comunicação organizacional no gerenciamento de crises empresariais.** Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/ci/article/viewFile/24186/14072>>. Acesso em: 19 mar 2017.

DUARTE, J. – **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica.** São Paulo: Atlas S.A., 2002, p. 81 – 89

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS. **Manual de Assessoria de Imprensa.** Disponível em: <http://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2016/08/manual_de_assessoria_de_imprensa3.pdf>. Acesso em: 25 mar 2017.

FROSSARD, B. “**JBS e BRF: Gerenciamento de Crise de Reputação Corporativa**”. São José dos Campos, São Paulo. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/jbs-e-brf-caminhos-potenciais-para-crise-de-reputa%C3%A7%C3%A3o-bruno-frossard>. Acesso em: 02 abr 2017.

KUNSCH, M. M. K. **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

LAGE, N. **A reportagem: teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística**. Rio de Janeiro: Record. 2001.

LEE, I. **“Carta de Princípios”**. Disponível em: <<https://comunicacaoempresarialecoaching.wordpress.com/breve-historia-da-comunicacao-empresarial/>>. Acesso em: 24 mar 2017.

LOPES FILHO, B. **Assessor de imprensa é jornalista? Comunique-se**. Disponível em: comunique-se.com.br. Acesso em: 10 mai 2017.

MAFEI, M. **“Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia.”** São Paulo: Contexto, 2005.

MAIA, R.C.M. (Coord.). **“Mídia e deliberação”**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MONTEIRO, G. F. **“A notícia institucional”**. In: DUARTE, J. **“Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica”**. São Paulo: Atlas S. A., 2002., p. 140 -159.

NASCIMENTO, I. M. **“Gerenciamento de Crise: identificar, planejar e prevenir”**. Trabalho de conclusão de comunicação da UFJF. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/laraMarquesdoNascimento.pdf>>. Acesso em: 19 mar 2017.

ROSA, M. **“A Era do Escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem.”** São Paulo: Geração Editorial, 2007, 4 ed.

ROSA, M. **“A síndrome de Aquiles”**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

SARTOR, B; BALDISSERA, R. **“Assessoria de Imprensa Imaginada”**. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Anais.Curitiba, set. 2009.