

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO

YAN LOUREIRO CHAVES DOS SANTOS

**ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CONFLITOS:
PERSPECTIVAS A PARTIR DO SERIADO SCANDAL**

Porto Alegre

2015

YAN LOUREIRO CHAVES DOS SANTOS

**ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CONFLITOS:
PERSPECTIVAS A PARTIR DO SERIADO SCANDAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Karin Nunes

Porto Alegre

2015

YAN LOUREIRO CHAVES DOS SANTOS

**ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CONFLITOS:
PERSPECTIVAS A PARTIR DO SERIADO SCANDAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Conceito final:

Porto Alegre,, de de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof.^a Dra. Ana Karin Nunes

Prof.^a Dra. Enóí Dagô Liedke

Prof. Me. Basílio Alberto Sartor

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado “ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CONFLITOS: PERSPECTIVAS A PARTIR DO SERIADO SCANDAL” de autoria de Yan Loureiro Chaves dos Santos, estudante do curso de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 19 de junho de 2015.

Ana Karin Nunes

AGRADECIMENTOS

À minha família, que durante todo este processo teve paciência para entender as minhas reclamações. Dando apoio sempre que necessário.

Aos meus amigos, que fingiram aguentar os meus dramas e fizeram com que as coisas parecessem um pouco melhores do que realmente estavam.

À professora Ana Karin Nunes, que, por motivos ainda não identificados, aceitou o desafio de me orientar neste trabalho.

E, principalmente, a mim. Por não ter desistido.

“Consider it handled”. (Olivia Pope)

RESUMO

O estudo tem como objetivo compreender e avaliar o processo de gerenciamento de conflito em Relações Públicas, por meio da análise de episódios pré-selecionados do seriado americano, Scandal. Usa como principal ponto de vista, as Assessorias de Comunicação em contextos públicos do Estado. Do ponto de vista metodológico, o estudo fez uso da pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória e análise de discurso. A pesquisa bibliográfica buscou fundamentar o termo de conflito, suas fases e como gerenciá-lo, assim como o conceito de Assessoria de Comunicação. A análise de discurso se deu a partir de dois arcos narrativos do seriado Scandal, o que possibilitou o corpus com a discussão teórica proposta, e assim atingir os objetivos da pesquisa. Como resultados gerais da análise, aponta-se como a tomada de decisão pode afetar o desenrolar do gerenciamento de conflitos.

Palavras-chave: Assessoria de Comunicação; gerenciamento de conflitos; Scandal;

ABSTRACT

This study aims to understand and evaluate the conflict management process in Public Relations through the analysis of pre-selected episodes of the American series, Scandal. Uses as its main point of view, Communication Office in public contexts. From a methodological standpoint, the study made use of bibliographic research, exploratory research and discourse analysis. The literature sought to justify the term conflict, its phases and how to manage it, as well as the concept of Communication Office. The discourse analysis was given from two narrative arcs of the series Scandal, allowing the corpus with the theoretical discussion proposed, and thus achieve the research objectives. As general results of the analysis, it is pointed out as decision making can affect the course of the conflict management.

Keywords: Communication Office; conflict management; Scandal;

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gráfico do ciclo de vida do conflito.....	24
Figura 2 - Processo de gerenciamento de conflitos	29
Figura 3 - Olivia Pope.....	47
Figura 4 - Elenco fixo da quarta temporada de Scandal	48
Figura 5 - Cyrus Beene discute com Sally Langston.....	51
Figura 6 - Olivia Pope e equipe de comunicação da Casa Branca	52
Figura 7 - Mellie Grant em pronunciamento oficial.....	53
Figura 8 - Processo de gerenciamento de conflitos no Arco 1	55
Figura 9 - Cyrus Beene na coletiva de imprensa.....	56
Figura 10 - Presidente Fitzgerald Grant na coletiva de imprensa.....	57
Figura 11 - Processo de gerenciamento de conflitos no Arco 2	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 CONFLITO	15
2.1 Conflito: abordagens teóricas e relações com o poder	16
2.2 Fases do conflito	20
2.3 Mediação de conflitos.....	26
3 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	32
3.1 Assessoria de Imprensa e Assessoria de Comunicação: algumas abordagens teóricas.....	33
3.2 Assessoria de comunicação integrada.....	35
3.3 Assessoria de Comunicação em situações de conflito.....	38
3.4 Assessoria de Comunicação no contexto governamental.....	41
4 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO EM UM CONTEXTO POLÍTICO: O CASO DO SERIADO SCANDAL.....	45
4.1 O seriado Scandal.....	46
4.2 Assessoria de Comunicação no contexto do Seriado Scandal	48
4.3 Análise das situações de conflito no seriado Scandal.....	49
4.3.1 Arco Narrativo 1 - Atentado ao Presidente.....	50
4.3.2 Arco Narrativo 2 - <i>Affair</i> do Presidente.....	55
4.4 Reflexões sobre estratégias de Relações Públicas em situação de conflito na área governamental	59
CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICE A – Tradução da Figura 1	64
APÊNDICE B – Tradução da Figura 2	65
APÊNDICE C – Transcrição do Arco Narrativo 1	66
APÊNDICE D – Transcrição do Arco Narrativo 2.....	69

1 INTRODUÇÃO

Em 5 de abril de 2012, o canal ABC estreou Scandal. O seriado foi criado por Shonda Rhimes, uma famosa roteirista, diretora e produtora de Hollywood. Rhimes ganhou destaque, primeiramente, com seu drama médico Grey's Anatomy (2005 - presente). Scandal é vagamente baseado na vida de Judy Smith, fundadora da Smith & Company, uma empresa de gestão de crises. Smith, que trabalhou anteriormente como Secretária de Imprensa Adjunta e Assistente do Presidente George H. W. Bush, foi responsável por gerenciar alguns dos escândalos mais excitantes do país, incluindo o caso de Monica Lewinsky com o presidente Bill Clinton.

Smith inspirou Shonda Rhimes para a criação da personagem principal de Scandal, Olivia Pope, interpretada por Kerry Washington. Ela é a responsável pela empresa de gestão de crises de maior sucesso em Washington DC, a Papa & Associates. Olivia e sua equipe solucionam os problemas das figuras mais poderosas do país, ocasionalmente resolvendo assassinatos e catástrofes públicas que ameaçam a segurança nacional. Eles até mesmo executam uma breve campanha para uma candidata à presidência. Olivia começou a trabalhar em Washington depois de servir na campanha presidencial para o governador republicano da Califórnia, Fitzgerald (Fitz) Thomas Grant III. Em retorno por eleger Fitz a presidência, Olivia é nomeada Diretora de Comunicações da Casa Branca. Ela deixa a Casa Branca depois de um breve período e abre a sua empresa.

Mesmo sendo uma das melhores em resolver problemas de outras pessoas, sua própria vida pessoal não está livre de dramas. Ela era apenas uma criança de doze anos quando sua mãe morreu em um acidente de avião. Seu pai é um curador para a coleção de antiguidades no Smithsonian. Olivia se formou na Universidade de Princeton e em seguida na Escola de Direito de Georgetown. Anos mais tarde, ela descobre que seu pai é na realidade o comandante de um programa chamado B613 que mata e tortura inimigos do Estado. Ela também descobre que sua mãe ainda está viva e poderia ser uma terrorista.

Olivia não tem filhos e nunca foi casada. Ela noivou duas vezes com um senador chamado Edison Davis e namorou brevemente Jake Ballard, um oficial

militar de alto escalão da Marinha e é membro do B613. A série gira em torno do caso de Olivia com o presidente. Eles começaram a namorar durante sua campanha presidencial. Ela deixou o emprego na Casa Branca, pois ficou cansada do relacionamento secreto, apenas para reconciliar com ele meses depois.

Além dos motivos pessoais do autor, nota-se a importância deste estudo ao perceber que as séries televisivas se tornaram muito populares nos últimos anos, fazendo com que os mais variados temas chegassem ao alcance de diferentes públicos. Temáticas que não se tornariam de conhecidas, acabam por fazer parte do dia-a-dia dos telespectadores. Sendo assim, o seriado *Scandal* mostra o que acontece nos bastidores das organizações governamentais, desvendando o processo de gerenciamento de conflitos e crises, expondo que muitos dos eventos que envolvem figuras públicas não são exatamente como a mídia os retrata. Usando-se, então, de uma narrativa seriada para apresentar ao público uma atividade que até então não era tão conhecida.

O gerenciamento de conflitos e crises no campo das relações públicas é um tema recorrente, pois entende-se que, inevitavelmente, causarão danos à reputação, comprometerão o nome e os produtos da empresa, desgastarão a imagem de autoridades, políticos e celebridades e comprometerão a avaliação de governos e governantes. No entanto, as assessorias de comunicação e de relações públicas, apesar de possuírem um papel relevante nos momentos de conflito, ainda não conquistaram a devida confiança por parte da maioria dos gestores de grandes empresas, administradores públicos e governos. Em consequência, o gerenciamento de crise como medida preventiva é deixado para segundo plano pelas instituições.

A partir disso, o autor deste estudo partiu do seguinte problema de pesquisa: Como o profissional de relações públicas pode aperfeiçoar a sua atuação como gestor de situações de conflito, tendo como base as práticas desenvolvidas no seriado *Scandal*?

A pesquisa tem como objetivo geral compreender e avaliar o processo de gerenciamento de conflito em relações públicas, por meio da análise de arcos narrativos do seriado *Scandal*, especialmente do ponto de vista de Assessoria de Comunicação em contextos públicos do Estado. Ainda, como objetivos específicos, propõe-se a: desvelar as aproximações e distanciamentos teórico-

práticos entre gerenciamento de conflito e de crise na área de relações públicas; identificar os contextos de atuação dos profissionais da comunicação em assessorias com diversas características, face ao ambiente público do Estado; e propor, à área de relações públicas, estratégias que possam beneficiá-la no gerenciamento de conflitos.

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, visando o suporte teórico do estudo. Segundo Marconi e Lakatos (2009), consiste no levantamento de toda a bibliografia já publicada, seja em forma de publicações avulsas, jornais, boletins, revistas, livros, revistas, entre outros. Essa técnica tem por finalidade fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito, filmado ou dito sobre um determinado assunto.

De posse dessa revisão metológica houve a necessidade de realizar uma pesquisa exploratória, onde todos os episódios da série Scandal tiveram que ser assistidos (a partir do site de *streaming* Netflix¹). A partir disso, foram selecionados dois arcos narrativos em que aspectos relativos ao gerenciamento de conflito ficaram mais evidentes.

Através da transcrição dos momentos nos episódios que se referiam ao gerenciamento de conflito, foi realizada uma análise de discurso cruzando os dados obtidos através do seriado com as teorias estudadas.

Uma boa transcrição deve ser um registro tão detalhado quanto possível do discurso a ser analisado. A transcrição não pode sintetizar a fala, nem deve ser “limpada”, ou corrigida; ela deve registrar a fala literalmente, com todas as características possíveis da fala. (GILL, 2000, p.251)

Segundo Gill (2000), a análise de discurso é um nome dado para diferentes enfoques no estudo de textos. Reforça que a primeira exigência para realizar este tipo de análise é a transcrição do objeto a ser estudado.

O estudo está estruturado em três capítulos, sendo dois deles de suporte teórico e o último referindo-se a análise do corpus. O primeiro deles traz abordagens teóricas sobre conflito, apresentando diferentes linhas de pensamentos para que seja possível entender o conceito da melhor maneira, assim como dois métodos para estruturar este tipo de evento em fases. No final

¹ Disponível em: <<http://www.netflix.com/>>

deste capítulo, apresentam-se estratégias de gerenciamento de conflito e o modelo que será usado como base para a análise do corpus.

O estudo segue abordando as teorias sobre o campo da Assessoria de Comunicação, frisando as suas diferenças com o termo Assessoria de Imprensa. A importância das diferentes áreas de conhecimento dos profissionais que compõe uma assessoria é reiterada pelos autores referentes à comunicação integrada. A parte teórica se conclui com as Assessorias de Comunicação no contexto político de Estado.

O estudo é finalizado com o capítulo voltado para a análise. Dois arcos narrativos com planos estratégicos opostos foram analisados usando como base um modelo de gestão apresentado no segundo capítulo.

2 CONFLITO

Conflito pode assumir diversas formas e estar presente em diferentes ambientes, com a possibilidade de ser apenas uma discussão entre vizinhos sobre excesso de barulho, até um confronto militar entre grandes nações reivindicando a propriedade de terras petrolíferas. Sendo assim, qualquer discordância de opinião ou colisão de interesses será definida como um conflito. A gestão de conflitos é uma das atribuições do campo profissional de relações públicas, por meio do desenvolvimento de estratégias comunicacionais que irão intervir no desenrolar destes conflitos, fazendo com que seus efeitos sejam minimizados para a organização.

Sendo assim, neste Capítulo, Bastos e Seidel (1992) serão utilizados para abordar três diferentes linhas de pensamento e como elas caracterizam o termo conflito. Primeiro a Escola Clássica que usa o *taylorismo* na Administração para resultar em uma maior produtividade. Na continuidade, a Escola das Relações Humanas que se baseia na Psicologia e Sociologia para transformar o ambiente organizacional num meio social e tornar a tirania nas relações de poder mais branda. Por último, a Teoria Estruturalista, que apresenta o conflito como um acontecimento impossível de ser impedido.

Na sequência, Simões (1995) e Wilcox, Cameron e Xifra (2006) serão apresentados para mostrar duas maneiras de como é possível separar o processo de conflito em fases específicas. Esta divisão é benéfica para a tomada de decisões do profissional de relações públicas. As abordagens de Wilcox, Cameron e Xifra (2006) e Carvalho (2009) são trazidas para discutir maneiras de resolver estes conflitos de modo eficiente.

Os autores estudados afirmam que a função mais importante na fase proativa do gerenciamento de conflitos é identificar estes problemas o mais cedo possível, para que seja concebível resolvê-los com agilidade e eficiência, causando o mínimo de inconveniência para a organização. A interação das organizações com vários elementos da sociedade levou ao surgimento de gerenciamento de conflitos como uma parte importante da atividade de relações públicas, melhorando, assim, o planejamento estratégico da comunicação organizacional.

2.1 Conflito: abordagens teóricas e relações com o poder

Levando em conta o caráter interdisciplinar dos fenômenos organizacionais, há uma possibilidade de estudá-los sob diferentes óticas e usando inúmeras metodologias. Sendo assim, este subcapítulo trará a visão de três áreas de estudo sobre o conceito conflito e como ele influencia nas relações de poder dentro das organizações.

Bastos e Seidel (1992), no campo da Administração, apresentam a Escola Clássica como sendo uma área de estudo voltada para a eficácia de produção. Tem como objetivo desenvolver métodos eficientes para desempenhar uma determinada tarefa. Ao tratar o termo conflito, Motta (1989 apud BASTOS; SEIDEL, 1992) informa que os pensadores desta Escola têm como maior preocupação prevenir este tipo de acontecimento, mas não necessariamente entender como tal fenômeno ocorre. As relações de poder no campo da administração científica têm papel essencial em momentos de conflito, pois é devido ao peso atribuído a hierarquia de autoridade, a importância do direito de dar ordens e poder exigir obediência e disciplina como algo essencial a qualquer empreendimento, que se deixa claro a preocupação central em prevenir a ocorrência de situações conflitantes.

Esse pensamento é confirmado por Bastos e Seidel (1992) quando expõem a ideia de que os princípios de unidade de comando são tomados como regra fundamental, as quais, se violadas, destroem a autoridade, põem em perigo a disciplina, rompem a ordem e ameaçam a estabilidade. “Em todas as associações humanas, na indústria, no comércio, exército, casa, Estado, o comando duplo é uma fonte constante de conflitos, algumas vezes graves, que requerem atenção dos superiores” (FAYOL, 1978 apud BASTOS; SEIDEL, 1992 p. 51). Com isto, fica claro que a existência de conflitos e tensões entre grupos não podem ser negadas com base em possível identidade de interesses, pois a partir do momento que relações de poder se tornam existentes, formam-se situações conflituosas emergentes.

Ainda no campo da Administração, Montana e Charnov (2003) definem conflito no meio organizacional quando duas ou mais partes entram em desacordo quando suas posições são incompatíveis para se chegar a um determinado objetivo que visa o crescimento da organização. Os autores

concordam com Bastos e Seidel (1992) ao admitir que mesmo com identidade de interesses semelhantes a iminência do conflito continua presente, devido a diferença de opinião.

Enquanto na Escola Clássica tem-se presente a forte influência da Administração, na Escola das Relações Humanas, Bastos e Seidel (1992), mostram que esta influência é dada pelos campos da Psicologia e da Sociologia. Para os pensadores desta Escola, o ambiente organizacional é visto como um sistema social onde as normas e regras tem um papel regulador no comportamento nos locais de trabalho, com isso resultando em fatores motivacionais.

O fator que fazia com que o conflito se tornasse um causador de fragmentação poderia ser evitado, já que os subordinados e as autoridades estariam unidos por objetivos em comum, explicam Bastos e Seidel (1992). Para a Escola das Relações Humanas, as relações de poder mudariam de “poder sobre” para “poder com”, ou seja, “fazer com que o empregado compreenda a conveniência da alteração visada” (WAHRLICH, 1986 apud BASTOS; SEIDEL, 1992, p. 51).

Bastos e Seidel (1992) apresentam a autora Mary Follet² (1978) que discorda com a ideia de que as relações de poder autoritárias, segundo a Escola Clássica, seriam a melhor escolha para aumentar a produtividade de uma organização. Segundo a autora, apenas dar ordem às pessoas não fará com que elas atinjam os seus objetivos satisfatoriamente, já que existem maneiras adequadas para desempenhar um papel de liderança. “Provavelmente, muitos problemas nas indústrias são causados pela maneira como as ordens são dadas. A tirania dos superiores é alegada como uma causa direta das greves...” (FOLLET, 1978 apud BASTOS; SEIDEL, 1992, p. 51). Essas considerações embasam as recomendações acerca de como cultivar relações humanas geradoras de ambiente de trabalho satisfatórios e produtivos.

Embora, por vezes, a Teoria Estruturalista seja apresentada como uma síntese dos movimentos anteriores, apresenta rupturas significativas à Escola Clássica e à Escola de Relações Humanas. Segundo Etzioni (1974 apud

² Mary Parker Follett (1868 - 1933) foi uma autora norte-americana que tratou de diversos temas relativos à administração, na chamada Escola das Relações Humanas.

BASTOS; SEIDEL, 1992), esta mudança na abordagem dos fenômenos organizacionais refere-se à ideia de que o conflito é um elemento intrínseco para qualquer agrupamento social, resultando na incapacidade de ser mascarado ou ocultado.

O conflito entre grupos é tomado como processo social fundamental e as tensões nas organizações podem ser apenas minimizadas, jamais evitadas. Destrói-se aqui o ideal da organização como uma grande família feliz e passa-se à busca de identificação dos contextos nos quais o conflito é ou não fator positivo de mudança, deixando de ser, a priori, algo indesejável. (BASTOS e SEIDEL, 1992, p. 51)

Chanlat (1996) concorda com Etzioni (1974), assim como com Bastos e Seidel (1992), ao afirmar que conflito é um acontecimento resultante do convívio em sociedade, onde pessoas com diferentes opiniões e pontos de vista acabam desencadeando frustrações uns com os outros ao se expressarem. Rondeau (1996) também apresenta a frustração como um dos fatores para desencadear um conflito. Para o autor, quando uma das partes (podendo ser indivíduos ou grupos) identifica que a outra pode se tornar um obstáculo para que se alcance a satisfação, esse sentimento de decepção será decisivo para que ocorra um embate entre elas.

Dubrin (2003), também traz uma definição detalhada do que significa conflito ao afirmar que este é um processo de oposição e confronto que ocorre entre indivíduos ou grupos nas organizações, quando as partes envolvidas impedem o progresso de metas da instituição ao exercerem ações para beneficiar seus objetivos particulares. Isso é facilmente percebido nas organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Chiavenato (2001) concorda com Dubrin (2003) ao dizer que “conflito significa um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação” (CHIAVENATO, 2001, p. 159).

Na perspectiva da gestão da função política de relações públicas, Simões (1995, p.69) esclarece que “se o processo decisório, de dois ou mais elementos, é posto sob suspeição, porque uma das partes não julga adequada a alternativa escolhida aos seus interesses, é possível ocorrer, e normalmente ocorre, um colapso em seus mecanismos”. Nessa mesma direção, Robbins (2002) afirma que o conflito é entendido como um processo que tem início quando uma das

partes percebe que a outra afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.

Segundo Simões (1995), conflitos são inerentes à ambientes em que se estabelecem relacionamentos, tornando-se inevitáveis em toda e qualquer esfera da vida social. Simões (1995) define relações públicas como função política no ambiente organizacional, fazendo com que se torne indispensável o trabalho do profissional dessa área em lidar com conflitos e negociações.

Expectativas frustradas são consideradas a causa básica para tornar o conflito em algo iminente. Porém, segundo Simões (1995), existem outras inúmeras variáveis. Este fenômeno se potencializa quando os públicos são politicamente participativos e organizados na defesa dos seus interesses.

Carvalho (2009) completa este pensamento de Simões (1995) ao explicar que situações conflitantes são iminentes quando tomadas de decisões são feitas, ainda mais levando em conta relacionamentos interpessoais e grupos de influência que tratam de interesses da comunidade. Segundo a autora, os conflitos e crises sempre estarão presentes no ambiente organizacional, já que as diferenças nas relações de poder são inevitáveis. Cabe, então, ao profissional de relações públicas encontrar os mecanismos que facilitem resolvê-los democrática, e não autoritariamente.

Almeida e Martinelli (2008) explicam que somos levados a entender o conflito como algo negativo, um desencadeador de situações indesejadas e prejudiciais para a organização:

Entender o conflito como uma quebra da ordem, uma experiência negativa, um erro ou falha de relacionamento deve mudar. É necessário entender o conflito como resultado da diversidade, que pode ser utilizada para esclarecer um relacionamento, para proporcionar maneiras adicionais de pensar, bem como ações que podem ser consideradas, além de abrir possibilidades para os relacionamentos. (ALMEIDA e MARTINELLI, 2008, p. 63).

O modo como o conflito será administrado é que resultará na maneira com que o mesmo seja visto. Simões (1995) define que o tempo gasto para solucionar um conflito caracteriza o lado negativo, ao pensar que esta energia poderia ser utilizada em outras ações voltadas para o benefício da organização. Sendo assim, é imprescindível que este evento problemático seja administrado de forma preventiva, evitando, então, a sua ocorrência. O lado positivo ocorre quando providências são tomadas para modificar políticas injustas da

organização, ou até mesmo justificar políticas corretas que foram mal compreendidas pelo público.

Conclui-se, então, que o conflito é uma ameaça constante e que o profissional responsável por manter a imagem da organização intacta precisa estar devidamente preparado. Ao analisar as definições deste tipo de evento pelas diferentes escolas é preciso entender que não existe apenas uma explicação correta, mas que este conflito pode ser originado de maneiras diferentes. Cabe ao profissional de relações públicas estudá-las, visando traçar o melhor caminho para mediar este problema.

Autores como Simões (1995) e Wilcox, Cameron e Xifra (2006) defendem a ideia de fragmentar este tipo de evento conflituoso. Esta abordagem auxiliaria a futura mediação do conflito realizada pelo profissional de relações públicas, pois ele seria capaz de delimitar momentos diferentes, facilitando a tomada de decisão das ações organizacionais.

2.2 Fases do conflito

Além de afirmar que em uma relação entre organização e público sempre terá o conflito como algo iminente, Simões (1995) também apresenta uma subcategorização deste conflito. O autor divide este tipo de acontecimento em dez níveis que caracterizam diferentes momentos. Será possível observar que tanto a intensidade quanto a complexidade são fatores crescentes, pois, o último nível, seria considerado uma perda de controle da situação. As fases são:

- Satisfação;
- Insatisfação;
- Boatos e rumores;
- Coligações;
- Pressão junto ao poder organizacional;
- Conflito;
- Negociação;
- Crise;
- Arbitragem;
- Convulsão social.

Este processo, segundo Simões (1995) nem sempre ocorre de maneira linear e nem mesmo contendo todas as etapas. O autor considera essa divisão do conflito em fases uma maneira mais simples de fazer com que o profissional de relações públicas consiga enxergar o problema. Com isso, facilita a tomada de decisões no momento de criar um plano de mediação de conflito.

O primeiro nível tem como característica principal o bom relacionamento entre as partes. O público sente-se satisfeito com as ações organizacionais que estão sendo empregadas. As reações contra a organização são inexistentes, e os motivos para isso acontecer são diversos, podendo abranger desde o público não compreendendo que determinados fatos vão contra os seus interesses, até ao desconhecimento de seus direitos. Simões (1995) descreve esta fase como um equilíbrio dinâmico, mas lembra que a qualquer momento pode ocorrer uma ruptura nesta estabilidade.

A partir do momento que o público compreende que há uma percepção de interesses antagônicos o segundo nível inicia. Ao receber uma determinada informação o público será capaz de perceber que a sua percepção sobre a organização foi alterada, fazendo com que seja possível reavaliar as ações organizacionais e como elas estão dialogando com os seus interesses específicos. O autor explica que estes novos dados apresentados rompem com o equilíbrio dinâmico, característico do primeiro nível, fazendo com que seja necessária a tomada de decisões por parte da organização. Espera-se que ações sejam tomadas, usando um plano emergencial previamente esboçado, para que os impactos sejam controlados. Porém, se nenhuma atitude for tomada por parte da organização a fim de retornar ao nível anterior, o conflito continuará.

Quando os públicos não têm seus objetivos alcançados ou quando não há uma explicação satisfatória feita pela organização, tem-se como resultado um grupo de pessoas inseguras, sem uma liderança definida, extravasando as suas frustrações de maneira agressiva e desorganizada. Dessa maneira, inicia o terceiro nível proposto por Simões (1995). Rumores e boatos nascem espontaneamente quando não há uma comunicação devida entre as partes que compõe o conflito. A partir do momento que uma mensagem é mal interpretada um ciclo de especulações se desenvolve. A melhor maneira de controlar esta situação é impedir que inicie através de canais abertos entre as partes. Em caso de surpresa, diante de fatos consumados, faz-se necessário bloquear a

multiplicação das inverdades através do trabalho de contrainformação. Porém, deve-se ter um cuidado especial para não agravar a situação. Afinal, tudo o que é negado também é passível de afirmação.

Os boatos e as informações falsas, com as suas cargas emocionais, aguçam a percepção dos públicos. Em razão própria das suspeitas e ameaças, eles começam a trocar ideias e procurar identificar e escolher líderes de opinião, passando a reunir-se em torno deles, mesmo que estas atitudes não tenham uma consequência direta no desenrolar do conflito. Há a possibilidade de estas lideranças já estarem formadas. Sendo assim, elas próprias prontamente assumem o papel, passando a orientar o público, acelerando o desfecho. O quarto nível se desenvolve tão rapidamente quanto for o nível de politização e organização da comunidade em que está inserido o público.

No quinto nível, o público se organiza através das lideranças que emergiram na etapa anterior e passa a exercer pressão sobre as decisões organizacionais, reivindicando seus direitos. Normalmente, o poder organizacional é superior ao poder do público. Porém, mesmo com uma estrutura mais antiga, as coligações realizadas pelo público criam uma força compensatória capaz de intimidar a organização, caso esta não tenha planejado uma mudança que seja de interesse do público reivindicante. Se de fato for essa a posição da organização, de resistir em seu ponto de vista, de nada explicar e nada mudar, tem-se um dos pontos críticos do processo.

Entende-se por conflito um impasse no processo decisório, embora a organização e o público estejam utilizando vários meios e linguagens para chegarem à solução do problema. Os canais podem estar abertos, mas as transações desejadas não se realizam. Durante a sexta etapa do conflito, os dirigentes da organização tiram o foco da produtividade e preocupam-se em como conter este problema que foi gerado. Consequentemente, a produção fica defasada, diminuindo, também, as transações, fazendo com que a concorrência tome o espaço perdido pela organização afetada pelo conflito.

Na sétima etapa ocorre uma possibilidade de solução, que só será possível através de negociações, quando concessões ocorrem de ambas as partes. Simões (1995) ressalta que o único instrumento de comunicação que resolve esta situação conflituosa é a negociação. Utilizar qualquer outro método persuasivo serve apenas para agravar negativamente o processo. Se não é

possível a negociação, ou se é possível e não chega a bom termo, passa-se a fase seguinte da problemática.

O termo “crise”, conforme sentido que toma na Medicina, significa perda de controle. Para Freund (1976, p. 53 apud SIMÕES, 1995, p.77-78), “a crise constitui a consequência da aparição de uma modificação inesperada que altera o desenvolvimento normal, suscitando um estado de desequilíbrio e incerteza”. Se ocorrer, no nível anterior, uma incapacidade das partes de chegarem a um acordo, ou se a mesma não tenha nem ocorrido por conta do radicalismo de uma ou de ambas as partes, ocorre um distanciamento entre elas nesta oitava fase, com possibilidade de fechamento dos canais de comunicação.

O nono nível se caracteriza pela intervenção do Estado através do poder judiciário ou de uma outra terceira parte. Depois que ocorre uma perda de controle da organização e do público, estes precisam se submeter a um terceiro poder. Normalmente, essa terceira parte decide de forma contrária ao interesse das outras duas, pois toma o problema a partir de ângulo novo, com parâmetros diferentes. Os prejuízos serão proporcionais ao distanciamento entre a decisão desejada e a decisão proferida pelo Estado, assim como entre a espera por essa decisão e a veiculação das notícias dos meios de comunicação de massa.

Tendo como componente básico a violência, o décimo e último nível é naturalmente evitado pela organização e pelo público. Entretanto, uma convulsão social pode ser decorrida de um antagonismo extremado. Infere-se aqui a importância das instituições democráticas consolidadas.

Em uma perspectiva similar a de Simões (1995), Wilcox, Cameron e Xifra (2006) também apresentam uma categorização das fases do conflito. Para os autores, determinar os movimentos estratégicos corretos vai determinar quanto tempo um conflito persistirá e quanto dano ou benefício irá causar. Através da Figura 1, também apresentada com a tradução para a língua portuguesa no Apêndice A, os autores descrevem o ciclo de vida de conflitos e incluem diferentes técnicas que os profissionais de relações públicas podem aplicar para lidar com o conflito.

Para Wilcox, Cameron e Xifra (2006) o ciclo de vida dos conflitos pode ser dividido em quatro fases gerais. Eles lembram, assim como Simões (1995), que as linhas entre as fases não são absolutas e que, na prática, podem se sobrepor. Cada uma das fases do ciclo de vida do gerenciamento de conflitos compartilha

um processo subjacente. Sendo assim, um profissional de relações públicas deve determinar a postura que a organização vai tomar para cada público envolvidos na situação de conflito.



Fonte: WILCOX; CAMERON; XIFRA, 2006, p. 244

A primeira fase é considerada por Wilcox, Cameron e Xifra (2006) a proativa. Nesse momento, o profissional de relações públicas utiliza-se de ações e atividades que impedem que um conflito surja ou que fique fora do controle. Os autores orientam que a primeira medida a ser tomada neste momento é de análise de ambiente, ou seja, estudar de que maneira a organização está sendo vista pelo público. Gestão de problemas ocorre quando a organização cria planos estratégicos com o objetivo de combater estes conflitos emergentes. Nesta primeira fase, pode-se identificar que as organizações bem administradas irão se preparar para o pior. Caso o conflito se desenvolva para uma crise, já haverá um plano geral para enfrentá-la.

Um conflito que se tornou uma ameaça emergente é identificado como algo que necessita de uma ação planejada pelos profissionais de relações públicas durante um segundo momento chamado de fase estratégica. A organização utiliza a comunicação de risco para prevenir futuros danos. Ela irá existir enquanto houver a possibilidade ocorrer danos pessoais, problemas de

saúde e danos ambientais relacionados à organização, ou se uma crise explodir. Estratégias de posicionamento de conflitos permitem que a organização se posicione favoravelmente, antecipando ações disputas e boicotes contra a organização.

Uma vez que o problema ou conflito iminente atinge um nível crítico de impacto sobre a organização, inicia-se o terceiro nível, ou fase de reação. O profissional de relações públicas deve reagir a eventos no ambiente de comunicação externa que irão se desenrolar.

Comunicação de crise inclui a implementação do plano de gestão de crises, bem como um esforço constante para atender as necessidades dos públicos, como vítimas de desastres, empregados, funcionários do governo e os meios de comunicação. Nesse momento, é importante que o profissional de relações públicas utilize de estratégias de resolução de conflito para auxiliar na negociação entre as partes divergentes.

Após uma crise ou um conflito de proporções grandiosas, Wilcox, Cameron e Xifra (2006) lembram o quão importante é o papel do profissional de relações públicas para empregar estratégias comunicacionais tanto para reparar quanto para reforçar a reputação da empresa em relação ao público alvo. Este momento consiste na quarta e última fase, a de recuperação.

Gerenciamento de reputação inclui pesquisa sistemática para saber o estado da reputação da organização e, em seguida, tomar medidas para melhorá-lo. À medida que eventos de conflito e crise ocorrem, a empresa responde com ações e comunicação sobre essas ações. Conflitos mal gerenciados impõem riscos excessivos para os outros, e respostas insensíveis a uma crise pode prejudicar a reputação de uma organização. Quando este dano é extremo, estratégias de restauração de imagens podem ajudar.³ (WILCOX; CAMERON; XIFRA, 2006, p. 246, tradução nossa)

Assim que o profissional de relações públicas tiver contido o problema, o mesmo se tornará novamente uma situação de risco e voltará a causar complicações, pois segundo Wilcox, Cameron e Xifra (2006) este processo é cíclico e constante. Para que estes eventos não se desenvolvam em proporções

³ No original: Reputation management includes systematic research to learn the state of the organization's reputation and then taking steps to improve it. As events and conflicts occur, the company responds with actions and communication about those actions. Poorly managed issues, imposing excessive risk to others, and callous responses to a crisis damage an organization's reputation. When this damage is extreme, image restoration strategies can help. (WILCOX; CAMERON; XIFRA, 2006, p. 246)

grandiosas, é aconselhado que haja uma constante avaliação de ambiente. Os autores ainda afirmam que lidar com este tipo de evento não é uma tarefa fácil. Nesse sentido, aconselham que seja desenvolvido um plano de mediação de conflito.

Mesmo utilizando um mesmo método para abordar o assunto, notam-se algumas diferenças entre o olhar dos autores. Enquanto Simões (1995) trata o conflito como um evento mais isolado e apresenta fases mais detalhas, Wilcox, Cameron e Xifra (2006) deixam claro o aspecto cíclico deste problema, resultando em uma ameaça constante, o que leva esses autores a criar uma fase que tem como objetivo prevenir o seu desenvolvimento. Wilcox, Cameron e Xifra (2006) buscam, ainda, utilizar estas fases para auxiliar na mediação do conflito, e não somente descrevê-lo, sugerindo ações estratégicas pertinentes para cada momento.

2.3 Mediação de conflitos

A mediação de conflitos é algo indispensável para qualquer organização que pretende ter um olhar atencioso sobre os riscos de eventos conflitantes que podem ou não desencadear crises. Utilizando diferentes técnicas especializadas voltadas para administrar os processos organizacionais, o profissional de relações públicas irá atuar dentro da organização legitimando decisões internas, visando fortalecer relações e preservar a imagem corporativa.

Carvalho (2009) aponta a importância de preservar e desenvolver a imagem da organização, explicando que a competitividade é o grande fator que resulta nesta atividade exaustiva.

Uma imagem favorável é difícil de ser conquistada, sendo ainda mais difícil mantê-la e muito mais fácil perde-la. Pode-se trabalhar muito tempo na construção de uma imagem e em sua conservação, mas, em poucas horas, pode-se colocar tudo a perder. (CARVALHO, 2009, p. 312)

A fragilidade da imagem organizacional é um dos motivos principais para validar o mapeamento de conflito. Segundo Carvalho (2009), todos os movimentos organizacionais desencadeiam uma série de consequências na relação com os públicos. A autora completa este pensamento explicando que perceber e compreender essas bases complexas de relacionamentos requer

treinamento diferenciado e especializado, com o intuito de contornar consequências desastrosas para a credibilidade corporativa.

Carvalho (2009) também defende o ato de mediação de conflitos. Orientada por Bush e Folger (1999 apud CARVALHO, 2009), ela explica que o profissional de relações públicas, aqui denominado mediador, não tem como objetivo privilegiar necessidades individuais, mas assumir uma atitude de escuta e de consideração ao sujeito, atribuindo-lhe o poder e a responsabilidade pela tomada de decisão, auxiliando no esclarecimento das questões e na elaboração de questionamentos sobre as possíveis consequências decorrentes das soluções apresentadas.

É pela legitimação da autoridade do poder de decisão que a ação de relações públicas permite influenciar os mercados para iniciar, expandir e manter as trocas com a organização, a fim de sustentar sua existência, explica Carvalho (2009). A legitimação do discurso de poder das organizações ocorre pelas ações da própria organização. Sendo assim, é possível entender que as decisões organizacionais necessitam ser verdadeiras, no sentido de que buscam o encontro dos interesses comuns. Se não forem legítimas, atritos poderão ser desencadeados.

Segundo Wilcox, Cameron e Xifra (2006), identificar e lidar prematuramente com o conflito são as ações mais eficazes durante a fase proativa do seu ciclo de vida. Com isso, o profissional de relações públicas será capaz de criar um plano de ação para gerir este problema. Os autores ainda afirmam que devido ao grande nível de elementos sociais que interagem com a organização, se faz necessário incluir o gerenciamento de conflitos no plano estratégico das relações públicas.

Com este planejamento proativo sugerido pelos autores, seria possível prever problemas, antecipar ameaças, minimizar surpresas e resolver imprevistos. Com isso Wilcox, Cameron e Xifra (2006) utilizam Philip Gaunt e Jeff Ollenburger (1995) para ilustrar essa ideia básica por trás da gestão de conflitos. "Gestão de Conflitos é uma atividade proativa na medida em que tenta identificar problemas e influenciar as decisões que lhes digam respeito, antes de

ter um efeito negativo sobre a corporação." ⁴(GAUNT; OLLENBURGER, 1995 apud WILCOX; CAMERON; XIFRA, 2006, p. 251, tradução nossa)

Wilcox, Cameron e Xifra (2006) explicam que conflitos podem ser gerenciados ou mesmo prevenidos por profissionais de relações públicas antes que se tornem crises ou antes que sua natureza conflituosa leve a perdas significativas para a organização, como reputação danificada, perda dos públicos principais e prejuízos financeiros para a organização.

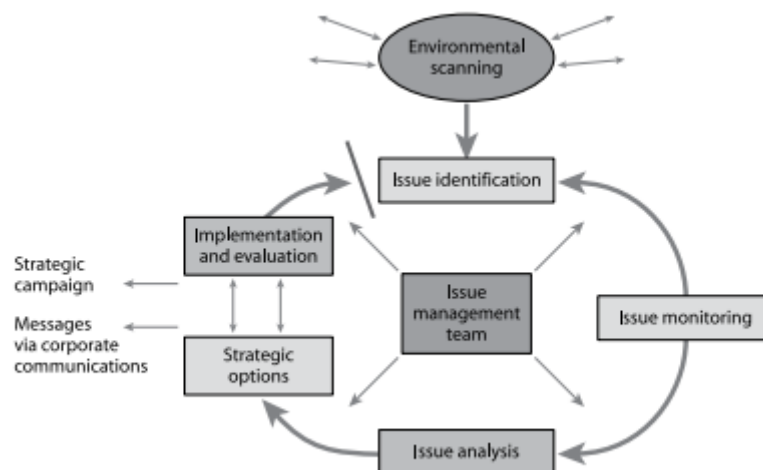
Gerenciamento de conflitos também é explicado por Dalton (2011), onde seria uma ação estratégica voltada para ajudar organizações, que estão sofrendo com situações controversas e/ou assuntos não resolvidos, a ganhar legitimidade e credibilidade com seus públicos. Tendo como objetivo principal reduzir as consequências negativas, a organização também terá como benefício uma melhoria na sua relação com os *stakeholders*.

Dalton (2011) baseia-se em um modelo, criado por Howard Chase (1984 apud DALTON, 2011)⁵, voltado para o gerenciamento de situações conflituosas. As etapas básicas deste processo são: reconhecimento de ambiente, identificação, monitoramento e análise do problema, opções e respostas estratégicas, implementação de ações e, por fim, avaliação. Esses passos têm como objetivo antecipar a identificação do conflito, providenciando opções de gerenciamento que melhor se encaixem com o perfil da organização. Através da Figura 2, também apresentada com a tradução para a língua portuguesa no Apêndice B, o autor ilustra a complexidade desta ação estratégica e como as diversas fases a serem apresentadas estão altamente inter-relacionadas.

⁴ No original: Issues management is proactive in that it tries to identify and influence decisions regarding them before they have a detrimental effect on a corporation. (GAUNT; OLLENBURGER, 1995 apud WILCOX; CAMERON; XIFRA, 2006, p. 251)

⁵ Entende-se a relevância desta referência para o presente estudo, contudo, não foi possível localizar a obra original.

Figura 2 - Processo de gerenciamento de conflitos



Fonte: DALTON, John, 2011, p.230

O primeiro nível envolve escanear o ambiente, buscando sinais de problemas emergentes. Chase (1984 apud DALTON, 2011) diz que pesquisas formais e informais em jornais, mídias sociais, discursos de ativistas, comunidades online, releases do governo são fontes válidas para a coleta de dados realizada pelo profissional de relações públicas. É importante que sejam impostos alguns filtros nestas pesquisas, como relevância, frequência e fonte, para que seja possível obter dados relevantes para o gerenciamento de conflito.

Após ter o ambiente explorado é importante ter uma fase reservada para a identificação do problema, onde os dados colhidos no primeiro nível do gerenciamento serão utilizados para descobrir se o conflito irá se tornar ou não um problema para a organização. Nesse contexto, é importante analisar como o conflito está sendo representado, prestando atenção nos seus diferentes ângulos e posições e como o público está reagindo a este evento. Com isso, será possível determinar o quão complexo e interdependente é o problema e se ele pode ser superado.

Durante o período de monitoramento busca-se prever como um conflito irá se desenrolar, tomando especial cuidado com o potencial para causar medo ou revolta entre os públicos. É importante, nesse momento, avaliar como as tendências estão se desenvolvendo, particularmente através de monitoramento online.

A análise do conflito foca na tentativa de estabelecer fatos, posição, premissa e possível desfecho do conflito em questão. Esse é o estágio mais

crítico, pois requer que a equipe ou profissional responsável pelo gerenciamento de conflitos examine os argumentos e ligue-os com as partes interessadas, tendo em conta os seus interesses. Nessa fase de análise será possível colocar os conflitos e problemas em grupos, facilitando a tomada de ações para resolvê-los.

Depois de analisar os conflitos, uma organização tem que pensar como ela irá responder a estes eventos e quais opções estratégicas estão ao seu alcance. Chase (1984 apud DALTON, 2011) lembra que a corporação deve estar preparada para dialogar com o seu público. O autor indica que se deve desenvolver uma série detalhada de perguntas e respostas capazes de criar um discurso consistente. Criar esta unidade de discurso é vital para a gestão de conflitos, pois estará diretamente relacionada com as atividades de comunicação corporativa, tais como o conteúdo do site, releases para a imprensa, discursos do CEO, entrevistas, comentários dos porta-vozes, e envolvimento com as redes sociais.

Uma vez que esta questão conflituosa foi enquadrada e entendida, a organização poderá pensar em um reenquadramento do problema alterando a narrativa e reposicionamento o conflito. O autor destaca que este reenquadramento requer que mensagens complexas sejam simplificadas e dados enganosos e imprecisos sejam corrigidos.

Chase (1984 apud DALTON, 2011) finaliza esse processo com as fases de implementação de ações e avaliação. A primeira somente será possível de ser realizada através de ferramentas de comunicação organizacional, incluindo: publicidade corporativa, plataformas de mídias sociais, discursos ou entrevistas feitas pelo CEO, relatórios ambientais ou sociais publicados, coletivas de imprensa, eventos patrocinados, conteúdo do site corporativo, etc.

Independentemente da maneira como este conflito está sendo gerenciado, é importante ser claro sobre os objetivos e o que está sendo considerado, incluindo o âmbito e os resultados críticos. O autor destaca a importância do engajamento da marca para todo este processo estratégico. Seja qual for a forma e o modo de engajamento, o *feedback* deve ser avaliado, não apenas em termos de repercussão midiática, mas também em termos de resultados. Conflitos gerenciados com sucesso são capazes de mudar atitudes,

crenças e comportamento dos públicos afetados, ou seja, alterar a imagem que os *stakeholders* têm da organização.

Frente a esse cenário, é possível entender que o objetivo principal de qualquer processo de gestão de reputação é construir e proteger a marca da organização. Gerenciamento de problemas é uma das ferramentas mais eficazes disponíveis para qualquer corporação que busca reunir informações, entender como as redes de mercado e das partes interessadas estão se posicionando, e estar em uma posição para defender e responder de uma forma a manter a credibilidade da organização.

Lembrando ainda, que zelar pela reputação da instituição é uma atitude presente em qualquer contexto organizacional. Sendo assim, profissionais de Relações Públicas responsáveis pelas Assessorias de Comunicação de organizações do primeiro, segundo e terceiro setor deveriam se ater a ideia de possuir um plano de proativo voltado para a gestão de conflitos.

3 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

Simões (1995) entende assessor como um profissional responsável por informar os detentores de poder das grandes organizações, sobre a conduta social da referida organização. O autor ainda defende que este cargo não se detém somente a esta função, pois também pode e deve implementar ações que tragam benefícios para à organização. Ou seja, um assessor de comunicação também atua no gerenciamento de conflitos.

Entende-se, então, que o profissional responsável pela Assessoria de Comunicação tem que ser capaz de estabelecer relacionamentos contínuos e de longo prazo com seus públicos. Além disso, o relações públicas que atua nessa perspectiva deve identificá-los, buscando um entendimento de suas necessidades e preferências, para que, assim, possa atendê-los simultaneamente, sem causar prejuízos.

Primeiramente, é importante ressaltar que existe uma diferença entre Assessoria de Comunicação e Assessoria de Imprensa. Mesmo possuindo nomenclaturas semelhantes, cada uma desempenha atividades diferentes no campo da Comunicação Social e, conseqüentemente, na gestão de conflitos. Por conta disso, são utilizados os autores Koplín e Ferrareto (2001), assim como o Manual de Assessoria de Imprensa (2007) da Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj). Kunsch (2009) será trazida no segundo subcapítulo para tratar de comunicação integrada, juntamente com Barbosa e Rabaça (2001) que explicam as diferentes funções dos profissionais que englobam uma assessoria.

Em seguida, o capítulo volta-se para o comportamento de Assessorias de Comunicação perante situações de crise. Forni (2002) e Rosa (2001) são trazidos para explicar como se deve reagir nesse contexto. Para finalizar, Wilcox, Cameron e Xifra (2006) são trazidos para abordar a Assessoria de Comunicação em contextos políticos, discutindo-se a importância de o Estado comunicar as suas ações para os cidadãos.

3.1 Assessoria de Imprensa e Assessoria de Comunicação: algumas abordagens teóricas

Segundo o Manual de Assessoria de Imprensa da Federação Nacional dos Jornalistas da Fenaj (2007), a principal tarefa da Assessoria de Imprensa é a comunicação entre uma organização (de primeiro, segundo ou terceiro setor) e a imprensa, buscando um equilíbrio de opinião pública. Devido suas atividades serem voltadas para o gerenciamento de relacionamentos entre pessoas físicas ou corporações com a mídia, este trabalho, normalmente, é exercido por profissionais de relações públicas, com exceção do Brasil, onde jornalistas também podem ocupar essa função.

Um trabalho de Assessoria de Imprensa permitirá à empresa criar um vínculo de confiança com os veículos de comunicação e sedimentar sua imagem de forma positiva na sociedade. 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. Se paga para a assessoria trabalhar de forma a conseguir esse resultado. (Manual de Assessoria de Imprensa, 2007, p. 7)

Já a Assessoria de Comunicação tem como função mediar o relacionamento da organização com o seu público. De acordo com o Manual da Fenaj (2007), ela visa administrar que tipo de informação será veiculada pelos meios de comunicação, ao contrário da Assessoria de Imprensa, que somente estabelece uma ligação com a mídia.

Independentemente do tipo de assessoria que está sendo tratada, ela é especializada na elaboração de estratégias de comunicação e no contínuo desenvolvimento de ferramentas de relacionamento com diversos canais de comunicação. Visa melhorar a integração da organização com veículos da grande imprensa, buscar a consolidação da sua imagem e a ampliação do seu potencial no mercado que atua.

O profissional responsável pela Assessoria de Comunicação precisa estar preparado para criar estratégias voltadas a satisfazer as necessidades do público da organização. Contudo, essas atividades somente poderão ser realizadas se a organização em questão demonstrar interesse em ter um diálogo com os seus diferentes públicos, buscando atingir seus objetivos e satisfazer a

vontade dos diferentes contextos com os quais se relaciona. Kopplin e Ferrareto (2001) definem Assessoria de Comunicação como:

A Assessoria de Comunicação Social (AC ou ACS) presta um serviço especializado, coordenando as atividades de comunicação de um assessorado com seus públicos e estabelecendo políticas e estratégias que englobam iniciativas nas áreas de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda. (KOPPLIN; FERRARETO, 2001, p.21)

Braga e Tuzzo (2012) explicam que o trabalho dos assessores de comunicação não está restrito a um tipo único de organização, corporações de pequeno, médio e grande porte e dos mais diferentes ramos utilizam esta ferramenta de comunicação. Os autores ainda lembram que, entre tantas funções dos profissionais da Assessoria, existe a de trabalhar com a imagem e identidade da empresa.

A Assessoria de Comunicação pode atuar como fator de reforço ou correção da imagem na consecução dos objetivos pretendidos por uma organização social nos mais variados níveis: municipal, estadual, federal e ainda públicas ou privadas. Além disso, pode atuar na formação de imagem de profissionais liberais. (BRAGA; TUZZO, 2012, p.3)

A elaboração de um plano de comunicação é de responsabilidade da Assessoria de Comunicação, de acordo com o Manual de Comunicação da Fenaj. A função deste plano é organizar, de maneira concreta, as principais ideias para as futuras ações da Assessoria de Comunicação, não se esquecendo das necessidades diárias do assessorado. O plano de comunicação tem dois objetivos básicos: o primeiro é o de avaliar as atividades de Comunicação na teia midiática nos seus aspectos técnico, mercadológico, organizacional, financeiro e jurídico. O segundo é avaliar a evolução das atividades ao longo de sua implantação, possibilitando alternativas de correção.

Criar um plano de comunicação (estabelecer a importância deste instrumento tanto no relacionamento com a imprensa como os demais públicos internos e externos); colaborar para a compreensão da sociedade do papel da organização; estabelecer uma imagem comprometida com os seus públicos; criar canais de comunicação internos e externos que divulguem os valores da organização e suas atividades; detectar o que numa organização é de interesse público e o que pode ser aproveitado como material jornalístico; desenvolver uma relação de confiança com os veículos de comunicação; avaliar frequentemente a atuação da equipe de comunicação, visando alcance de resultados positivos; criar instrumentos que permitam mensurar os resultados das ações desenvolvidas, tanto junto à empresa como aos demais públicos; preparar as fontes de imprensa das organizações

para que atendam às demandas da equipe de comunicação de forma eficiente e ágil. (Manual de Assessoria de Imprensa da Fenaj, 2007, p.8)

A Assessoria de Comunicação também se encarrega de criar um planejamento de comunicação social, na tentativa de colocar em prática o plano previamente elaborado. Segundo Chinem (2006), na prática, costuma-se dividir o planejamento de comunicação em quatro etapas distintas:

- *Análise: check-up* das necessidades do assessorado, verificando as possíveis falhas e problemas da informação e seu tratamento no contexto comunicativo;
- *Adaptação*: ajusta as previsões do plano à realidade, ou seja, é o momento em que se utiliza o que foi obtido na análise para ajustar às projeções de ação do plano;
- *Ativação*: coloca em prática as diversas etapas das propostas e determinações do planejamento;
- *Avaliação*: é um estudo de resultados e uma tentativa de previsão de consequências a médio e longo prazo, buscando se foram ou não adequados aos objetivos propostos.

Nota-se, então, a complexidade das responsabilidades de uma Assessoria de Comunicação. Uma organização que tem interesse em agregar valor à sua marca através de ações estratégicas eficientes precisa estar ciente de que uma equipe de Assessoria de Comunicação requer profissionais com formações específicas, bem como um planejamento de comunicação bem estruturado.

3.2 Assessoria de comunicação integrada

Comunicação integrada é a chave de uma assessoria que busca trabalhar visando unir a comunicação da organização (interna, externa e de marketing) de maneira planejada. Essa integração significa que os profissionais de Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Jornalismo devem compartilhar seus conhecimentos específicos nas diferentes áreas de comunicação para desenvolver um plano estratégico completo e eficiente para a organização.

Kunsch (2003), vai mais além, ao expressar que com o surgimento de novos meios de comunicação os profissionais da Comunicação Social não seriam suficientes para suprir as necessidades da organização. A autora sugere que profissionais de informática, programadores gráficos, gestores de informação, analistas de sistemas, engenheiros de telecomunicações, entre outros, sejam acrescentados à equipe de Assessoria de Comunicação.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2003, p.150)

A autora frisa a importância de se constituir uma unidade harmoniosa, independentemente das mais diversas diferenças e peculiaridades entre as áreas de atuação dos profissionais que estão trabalhando em conjunto. Pois, ao unir estas atividades diversificadas em prol dos objetivos da organização, o resultado serão ações estratégicas e táticas de comunicação mais eficientes. “Acreditamos na comunicação integrada, ou seja, na ação conjugada de todos os profissionais da área. Não há conflitos entre as diversas atividades: há somatória em benefício do cliente” (PALMA, 1984, p.12 apud KUNSCH, 2003, P.151).

Cada um dos profissionais de uma Assessoria de Comunicação, segundo Kopplin e Ferrareto (2001), possui tarefas e responsabilidades diferentes. Para que a legislação e/ou o código de ética destes profissionais não sejam violados, é necessário que as atividades que competem a cada um fiquem extremamente claras.

São frequentes as confusões criadas pelos assessorados e até por profissionais da área de comunicação social – quais sejam, jornalistas, relações públicas e publicitários -, que não fazem distinção entre as atividades de uns e outros. Isso só ocorre em duas circunstâncias: por desconhecimento faz características de cada profissão ou por deliberada intenção de fazê-lo (...). Uma adequada política de comunicação social permite não apenas a coordenação dos setores nela envolvidos (AI, RP, PP), mas elimina desperdícios e superposições, invasões e conflitos de competência, erradicando desgastes improdutivos. (KOPPLIN e FERRARETO, 2001, p.12)

É importante deixar claro que, independentemente de suas funções específicas, as três áreas são complementares e indispensáveis e que o mercado busca o profissional que seja multidisciplinar. Ainda é importante

ressaltar o quanto ter uma Assessoria de Comunicação é relevante para qualquer organização. É através dos profissionais que atuam nesse setor que a empresa eleva sua imagem positiva diante dos vários públicos.

Um dos profissionais que faz parte da Assessoria de Comunicação é o jornalista, o qual também pode ser denominado, em alguns contextos, como Assessor de Imprensa. Ele é responsável por facilitar o relacionamento da organização com a mídia. Isto é possível ao fazer contato com os diferentes meios de comunicação, divulgando as ações da organização. Dentro de suas funções está atrair a imprensa com fatos que tragam benefícios a imagem da organização.

Barbosa e Rabaça (2001) explicam que a função do jornalista na Assessoria de Comunicação teria como objetivo a apuração, o processamento e a transmissão periódica de informações da atualidade, para o grande público ou para determinados segmentos desse público, através de veículos de difusão coletiva (veículos impressos: jornal, revista, boletins, etc.; veículos eletrônicos: rádio, televisão, cinema, sites, etc.). Esse profissional orientará à organização qual a melhor maneira de se relacionar com a imprensa, demonstrando, ainda, como e o que comunicar a ela. O Manual de Comunicação da Fenaj (2007) explica que a 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 em geral.

Um trabalho continuado de Assessoria de Imprensa permitirá à empresa criar um vínculo de confiança com os veículos de comunicação e sedimentar sua imagem de forma positiva na sociedade. 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. (MANUAL DE ASSESSORIA DE IMPRENSA – FENAJ, 2007, p.7)

Os jornalistas também são responsáveis pelo agendamento de entrevistas e envio de releases. Também podem buscar mídia espontânea, que se refere à repercussão, sem custos, gerada em veículos de comunicação por ações da organização.

Outro profissional desse tripé é o publicitário. Esse profissional, no contexto da comunicação integrada, é responsável por coordenar e realizar as ações da empresa por meios pagos, através da publicidade e propaganda. Os publicitários, segundo Barbosa e Rabaça (2001), seriam responsáveis pela

comunicação persuasiva, um conjunto de técnicas e atividades de informação, que busca influenciar opiniões e sentimentos do público em prol da organização. É uma ação planejada e racional, desenvolvida através dos veículos de comunicação, para divulgação de vantagens, qualidades e superioridade de um determinado produto, serviço ou ideia de uma instituição.

Por fim, o profissional de relações públicas é responsável por mapear os públicos e construir estratégias específicas de comunicação para cada um deles. Segundo Simões (1995), ele busca ainda legitimar as ações organizacionais de interesse público.

A existência da natureza do processo social organização-público, principalmente sua dimensão política, pressupõem na organização uma função (linguagem funcionalista) ou um subsistema (linguagem da teoria geral de sistema abertos) que compreende a filosofia, as políticas, as normas e as atividades organizacionais no trato dos interesses comuns e específicos com os vários públicos que, quando bem exercida, legitima o poder decisório da organização frente a esses públicos e, ao contrário, se antagônicos aos interesses dos públicos, deslegitima as decisões organizacionais (SIMÕES, 1995, p.46)

O profissional de relações públicas tem como função diagnosticar o relacionamento das organizações com seus públicos, prognosticar como a reação deles evolui diante das ações tomadas pela instituição, propor políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento entre ambas as partes, bem como implementar programas e instrumentos que assegurem a interação das duas.

No contexto da comunicação integrada, a Assessoria de Comunicação pode ser visualizada em todos os ambientes organizacionais, sejam eles públicos, privados ou de terceiro setor. No entanto, como este estudo tem como foco o comportamento de uma Assessoria de Comunicação em casos de gestão de crises em contextos políticos, notou-se a relevância de se buscar referências que se preocupam em relacionar estes dois campos de estudo.

3.3 Assessoria de Comunicação em situações de conflito

Cabe ressaltar que por conta da falta de bibliografias específicas que tratem de situações de conflito em Assessorias de Comunicação, o pesquisador optou por utilizar referências que abordam este mesmo ambiente, contudo em situações de crise. Mas é importante lembrar que, mesmo sendo termos

semelhantes, conflito e crise tratam de eventos diferentes. Lembrando que conflitos podem ou não desencadear crises (WILCOX; CAMERON; XIFRA, 2006), essa mudança só ocorre quando há uma modificação inesperada que altera o curso natural, resultando em um desequilíbrio crítico.

O Manual de Assessoria de Imprensa – Fenaj (2007) apresenta algumas orientações básicas de como um profissional de comunicação deve se portar em situações de crise ou conflito:

- 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.

Forni (2002) ressalta que, se a organização busca transmitir uma sensação de controle da situação, é preciso eleger apenas um porta-voz para falar à imprensa. Isso faz com que a mídia e o público consigam identificar a organização em uma única pessoa que passe credibilidade, a qual tenha treinamento para lidar com a imprensa e conheça profundamente o contexto e o problema. Esse tipo de atitude é essencial pois, em situações como essas, muitos funcionários ficam ansiosos e começam a falar o que viram ou ouviram sem ter absoluta certeza ou conhecimento dos fatos.

Caponigro (2000 apud FORNI, 2002) identifica as principais ações a serem tomadas pelo profissional de comunicação durante um conflito:

- Identificar todos os públicos que podem ser afetados;
- Provar a estes públicos que foi feita a identificação do problema e algo está sendo feito para contorná-lo;
- Concentrar-se em apenas três ou quatro mensagens ao público apropriado;

- Comunicar somente o que pode ser confirmado com absoluta certeza;
- Não mentir;
- Não comentar situações hipotéticas;
- Manter-se acessível e comunicativo;
- Ser conclusivo;
- Manter a calma;
- Nunca dizer “sem comentários”;
- Comunicar todas as más notícias de uma única vez;
- Proporcionar a oportunidade de *feedback* aos públicos afetados;
- Manter registros de todas as ações; e
- Monitorar e avaliar todas as situações.

O autor ainda recomenda que a Assessoria de Comunicação centralize todo e qualquer assunto que tenha alguma relação com a devida crise, desde o relacionamento com a mídia até os consultores externos. A diretoria, em parceria com os profissionais responsáveis pelo gerenciamento da crise, pode identificar os pontos fracos da organização e corrigir os problemas. No momento da crise, tentar esconder ou abafar o caso é a pior atitude a ser tomada. Quando se escondem informações, eliminam-se as chances de se manter a credibilidade da organização; pior ainda, passa a mensagem de que a organização é realmente culpada pelo problema.

Essas orientações de como se portar em situações extremas, são voltadas para que o profissional responsável pelas situações conflituosas atinja o principal objetivo da comunicação: ter sua mensagem entendida pelo interlocutor (ROSA, 2003). Durante conflitos, é importante que o público não seja esquecido em momento algum, pois ele é foco principal. Segundo Rosa (2003), se o interlocutor não entendeu, você não se comunicou.

Determine sua mensagem com antecedência e garanta que essa mensagem signifique alguma coisa para o leitor, para o espectador ou para o ouvinte. Você está falando para o repórter, mas sua conversa é com a audiência. Ponha-se no lugar dela: se você estivesse do outro lado da tela, da página ou do autofalante, o que gostaria de saber? (ROSA, 2003, p.150)

Se a empresa possui uma Assessoria de Comunicação com um planejamento estratégico para situações de conflito ou crise, Forni (2002) explica

que ela saberá que o primeiro passo é apurar tudo, o mais rápido possível, e elaborar uma versão convincente para a imprensa. O autor defende que a melhor tática nessas situações é explanar todas as informações relevantes para a situação o mais rápido possível. “Embora isso não assegure a publicação da versão correta, pelo menos tenta interromper a continuação do assunto como pauta” (FORNI, 2002, p.368).

O autor mostra que a opinião da imprensa estará baseada no conhecimento que tem da empresa, dos seus valores e credibilidade. O problema, para algumas organizações, é que esse é um trabalho que se conquista com o tempo, por meio de estratégias de relacionamento com a mídia. Justamente nessas horas que muitas empresas se dão conta da importância de possuir uma Assessoria de Comunicação bem estruturada.

Abordar o contexto político das Assessorias de Comunicação se tornou necessário, já que os arcos narrativos que foram escolhidos para serem analisados por este estudo tem o ambiente político como cenário principal. Por conta disso, o próximo subcapítulo será voltado para às Assessorias de Comunicação nesse meio.

3.4 Assessoria de Comunicação no contexto governamental

Ao estudar as assessorias de comunicação no âmbito governamental, nota-se o interesse, por parte da comunidade, em conhecer e acompanhar as ações do governo, assim como questões administrativas e aquelas relacionadas com a sociedade em geral. Georges Balandier (apud WEBER, 2000) explica que a política sempre se expôs para a sociedade, utilizando-se de diferentes estratégias para se promover. Dentre essas técnicas, o autor destaca a comunicação dirigida, a propaganda mercadológica e as relações públicas. Mostrando, com isso, a importância da comunicação integrada, não somente no meio organizacional, mas também no ambiente político.

O autor completa este pensamento ao expor que é através da informação, das notícias, da propaganda governamental, da propaganda institucional e dos eventos que os diferentes públicos recebem um conceito sobre o Estado e sobre as ações governamentais. Balandier (apud WEBER, 2000) lembra que esta concepção pode ser tanto correta quanto camuflada.

Diversas organizações se preocupam com o impacto que as ações dos órgãos governamentais terão no âmbito local, estadual e federal sobre a forma como a empresa opera. Sendo assim, essas instituições utilizam as Relações Governamentais, um instrumento da comunicação organizacional, para alcançar seus objetivos.

Especialistas em relações governamentais, muitas vezes chamados de especialistas em assuntos públicos, têm uma série de funções: coletar informações, divulgar pontos de vista de gestão, cooperar com o governo em projetos de benefício mútuo, e motivar os funcionários a participar do processo político.⁶ (WILCOX; CAMERON, XIFRA, 2006, p. 481, tradução nossa)

Como os olhos e ouvidos de uma empresa ou indústria, os profissionais passam muito tempo recolhendo e processando informações. Wilcox, Cameron e Xifra (2006) explicam que estes profissionais monitoram as atividades dos diversos órgãos legislativos e agências reguladoras para manter o controle dos problemas que surgem para debate e eventual votação. Essa coleta de informações permite que a organização se planeje com antecedência e, se necessário, ajuste ou forneça informações que possam influenciar a natureza da tomada de decisão do governo.

Relações Governamentais estão fortemente relacionadas com a atividade de *lobbying*. Por conta disso, distinguir estas operações pode se tornar complicado. Simões (1995) explica que *lobby*, ao contrário das Relações Governamentais, é uma atividade mais específica que liga a esfera da micropolítica com a da macropolítica, onde um grupo organizacional exerce pressão, ostensiva ou velada, com o objetivo de interferir nas decisões do poder público, principalmente do poder legislativo.

Sem dúvida é um instrumento de Relações Públicas, embora não seja usual sua aplicação pelo próprio profissional, mas sim pelo lobista, um especialista no contato com o Legislativo, quer seja municipal, estadual ou federal, no fornecimento e no recebimento de informações capazes de conduzir de modo favorável, nessa esfera, à solução de problemas dos grupos interessados. Tudo o que ultrapassar esse limite, pretender outros fins ou servir-se de outros métodos, merece outro designativo qualquer. (SIMÕES, 1995, p.169)

⁶ No original: Government relations specialists, often called public affairs specialists, have a number of functions: They gather information, disseminate management's views, cooperate with government on projects of mutual benefit, and motivate employees to participate in the political process. (WILCOX; CAMERON; XIFRA, 2006, p.481)

Faccioli (2000 apud HASWANI, 2006) explica que existem apenas duas exigências a serem atendidas pela comunicação das instituições públicas: “informar cidadãos sobre seus direitos e responder à demanda de transparência, de um lado, e promover os processos de inovação institucional, de outro” (HASWANI, 2006, p.35).

Wilcox, Cameron e Xifra (2006) concordam com a autora ao afirmar que sempre houve uma necessidade do governo comunicar suas ações, onde o principal motivo seria informar os cidadãos sobre os serviços disponíveis e como eles podem ser usados corretamente. Em uma democracia, a informação pública é crucial se os cidadãos estão fazendo julgamentos inteligentes sobre as políticas e atividades dos seus representantes eleitos. Através da informação, espera-se que os cidadãos tenham o conhecimento necessário para participar plenamente na formação de políticas governamentais.

William Ragan⁷ (apud WILCOX; CAMERON; XIFRA, 2006) resume alguns objetivos de como informar ações governamentais:

- Comunicar ao público sobre os trabalhos de agências governamentais;
- Explicar os programas da agência para que os cidadãos compreendam e possam tomar as ações necessárias para se beneficiar deles;
- Fornecer comentários para administradores do governo para que os programas e políticas possam ser modificados, alterados ou continuados;
- Aconselhar sobre a melhor forma de comunicar uma decisão ou um programa para o maior número possível de cidadãos.
- Servir como um *ombudsman*, representando o público e ouvindo os seus representantes. Certificando-se de que os problemas individuais do contribuinte sejam resolvidos satisfatoriamente.
- Educar os administradores e burocratas sobre o papel dos meios de comunicação e como trabalhar com representantes da mídia.

⁷ William Ragan foi ex-diretor de assuntos públicos na Comissão de Administração Pública dos Estados Unidos.

Wilcox, Cameron e Xifra (2006) explicam que mesmo estes objetivos descritos por Ragan serem metas adequadas para quase todo o campo de relações públicas, dentro das atividades do governo elas raramente serão referidas como “relações públicas”. “Os títulos mais comuns são: oficial de informação pública, diretor de relações públicas, secretário de imprensa, assistente administrativo, e analista de programa de governo”⁸ (WILCOX; CAMERON; XIFRA, 2006, p. 495, tradução nossa).

Com a abordagem teórica finalizada, o próximo capítulo utilizará as teorias apresentadas anteriormente para analisar arcos narrativos do seriado *Scandal*, no qual gerenciamentos de conflitos são o foco principal.

⁸ No original: The most common titles are public information officer, director of public affairs, press secretary, administrative aide, and government program analyst (WILCOX; CAMERON; XIFRA, 2006, p. 495).

4 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO EM UM CONTEXTO POLÍTICO: O CASO DO SERIADO SCANDAL

Neste capítulo, a partir da análise de situações presentes no seriado Scandal, pretende-se entender de que maneira as técnicas de gerenciamento de conflito são abordadas em contextos políticos de Estado. Esse seriado, em especial, foi escolhido, tanto por questões pessoais do pesquisador, quanto por sua relevância para a visibilidade de um campo de estudo não muito discutido no âmbito da atividade de relações públicas no Brasil. O gerenciamento de conflito tem por finalidade impedir que situações conflituosas se transformem em crises. Sendo assim, o papel do profissional responsável por administrar esses eventos também é de torná-los invisíveis aos públicos que poderiam ser atingidos.

A análise foi feita com base em dois arcos narrativos do seriado Scandal, previamente selecionados pelo autor do estudo. O foco é a análise das situações de conflito, sem preocupação, portanto, com fatores técnicos do produto audiovisual. Além disso, mesmo se tratando de um seriado focado no gerenciamento de crises, a narrativa não tem como foco principal os passos que levam os personagens a resolver estes eventos. Por conta disso, foram selecionados arcos narrativos que apresentassem explicitamente as estratégias de gerenciamento de crises e conflitos.

Cabe ressaltar que o seriado denomina as suas ações como gerenciamento de crises. Contudo, ao retomar os autores trabalhados neste estudo é possível perceber que o termo correto seria conflito, já que o objetivo principal da agência de Olivia Pope é justamente conter este problema logo em suas fases iniciais, antes que se torne devidamente uma crise.

O seriado Scandal é produzido nos Estados Unidos, também com transmissão para o Brasil. Até junho de 2015, já foram produzidos setenta episódios. No entanto, para este estudo, não foi escolhido um conjunto de episódios, mas um conjunto de situações de conflito. Visando contemplar eventos conflituosos que se desencadeiam de maneiras opostas, para que, com isso, seja possível analisar os diferentes caminhos que o profissional de comunicação pode optar frente a estas situações.

Como técnica para a análise das situações selecionadas pelo pesquisador, foi utilizada a análise de discurso. A transcrição das falas tem como

objetivo traduzir e simplificar a imagem complexa da tela. Gerando, com isso, um conjunto de dados que foram analisados e codificados cuidadosamente (ROSE, 2000). No caso deste estudo foram selecionados dois arcos narrativos a partir de cinco episódios da segunda temporada. Cabe ressaltar que o desenvolvimento de enredos paralelos não é relevante para esta análise, e por conta disso foram ignorados pelo autor. As passagens relativas ao gerenciamento de conflito de cada arco tiveram as falas de seus personagens transcritas e incluídas, juntamente com as devidas traduções, no trabalho na forma de apêndice.

Destaca-se que todas as informações citadas neste capítulo, a respeito da série, tiveram como fontes a página oficial no seriado na rede social digital Facebook⁹, o site oficial do canal Sony¹⁰, a página do seriado no site IMDB¹¹, e no site Wikipedia¹². Assim como o site¹³ de informação colaborativa voltado exclusivamente para este seriado.

4.1 O seriado **Scandal**

Scandal é uma série dramática da televisão norte-americana veiculada pela American Broadcast Company (ABC Studios). No Brasil, o seriado é transmitido pelo canal Sony, às quintas-feiras, no horário das 22h30min. Criada por Shonda Rhimes, que também serve como produtora executiva, junto com Betsy Beers, Scott Collins e Jenna Bans. A autora também é conhecida pela produção de outras séries como Grey's Anatomy; seu *spin-off*¹⁴, Private Practice; e, a mais recente, How To Get Away With Murder.

O seriado Scandal possui quatro temporadas completas, sendo que cada uma possui vinte e dois episódios. Com exceção da primeira temporada que conta com apenas oito episódios, e a terceira com dezoito episódios, por conta da gravidez da protagonista. Antes mesmo da estreia de seu primeiro episódio,

⁹ Disponível em: <<https://www.facebook.com/ScandalABC>>. Acesso em 14 de junho de 2015.

¹⁰ Disponível em: <<http://br.canalsony.com/programas/scandal>>. Acesso em 14 de junho de 2015.

¹¹ Disponível em: <<http://www.imdb.com/title/tt1837576/>>. Acesso em 14 de junho de 2015.

¹² Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Scandal_\(TV_series\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Scandal_(TV_series))>. Acesso em 14 de junho de 2015.

¹³ Disponível em: <http://scandal.wikia.com/wiki/Main_Page>. Acesso em 14 de junho de 2015.

¹⁴ Obra narrativa derivada de uma ou mais obras já existentes. A diferença entre um spin-off e uma obra original é que ele se concentra, em particular, mais detalhadamente em apenas um aspecto (por exemplo, um tema específico, personagem ou evento).

no dia 05 de abril de 2012, o seriado já havia recebido o título de melhor nova série daquele mesmo ano pelo site *ET Online*.

O seriado se passa em Washington, D.C. É estrelado por Kerry Washington, que interpreta Olivia Pope (FIGURA 3), ex-diretora de comunicação da Casa Branca, responsável pela criação da *Olivia Pope & Associates*, uma empresa de gestão de crises empresariais e políticas. Seus clientes, que em sua grande maioria tratam-se de figuras públicas do governo norte americano, buscam os seus serviços para ficar longe da mídia e, assim, evitar um escândalo público.

Figura 3 - Olivia Pope



Fonte: Página oficial da série no Facebook. Disponível em: <<https://www.facebook.com/ScandalABC>>. Acesso em 14 de junho de 2015.

A personagem de Karry Washington é parcialmente inspirada na ex-assessora de imprensa do governo de George H. W. Bush, Judy Smith. Smith, além de coprodutora executiva e consultora técnica para o seriado, também escreve o blog *What Would Judy Do?*, onde descreve o que ela teria feito nas situações apresentadas em cada episódio da série *Scandal*.

O seriado também conta com Gullermo Diaz (Huck Finn/ Diego Muñoz) e Katie Lowes (Lindsay Dwyer/ Quinn Perkins) como associados na agência de Olivia Pope, Joshua Malina (David Rosen), procurador geral e Scott Foley (Jake

Ballard), ex-militar. O núcleo da Casa Branca é composto por Tony Goldwyn (Fitzgerald Grant III), Presidente dos Estados Unidos; Bellamy Young (Mellie Grant), primeira dama; Jeff Perry (Cyrus Beene), chefe de gabinete; Darby Stanchfield (Abby Whelan), assessora de imprensa; e Portia de Rossi (Elizabeth North), presidente do Comitê Nacional Republicano. Henry Ian Cusick (Stephen Finch) e Columbus Short (Harrison Wright) também participaram do seriado como elenco fixo, os personagens de ambos faziam parte da *Olivia Pope & Associates*. Kate Burton (Sally Langston) não faz parte do elenco fixo do seriado, mas cabe ressaltar a sua importância no primeiro arco analisado, onde ela interpreta a Vice-presidente dos Estados Unidos. A Figura 4, a seguir, apresenta o elenco fixo da quarta temporada do seriado.

Figura 4 - Elenco fixo da quarta temporada de Scandal



Fonte: Página oficial da série no Facebook. Disponível em: <<https://www.facebook.com/ScandalABC>>. Acesso em 14 de junho de 2015.

4.2 Assessoria de Comunicação no contexto do Seriado Scandal

Inicialmente, destaca-se que os profissionais da agência *Olivia Pope & Associates* são, em sua maioria, advogados. Contudo, exercem atividades, claramente, de relações públicas, ligadas ao gerenciamento de conflitos e crises de imagem.

Retomando teorias abordadas no capítulo anterior, o autor deste estudo entende que a agência de Olivia Pope pode ser considerada uma Assessoria de Comunicação já que presta serviço especializado, coordenando as atividades de

comunicação de um determinado assessorado com seus públicos (KOPPLIN; FERRARETO, 2001). Além disso, atua como corretor da imagem institucional (BRAGA; TUZZO, 2012).

4.3 Análise das situações de conflito no seriado Scandal

Neste subcapítulo as fases de gerenciamento de conflitos apresentadas por Chase (1984 apud DALTON, 2011) serão utilizadas para analisar como a Assessoria de Comunicação da Casa Branca se portou perante situações de crise. Os modelos apresentados anteriormente por Simões (1995) e Wilcox, Cameron e Xifra (2006), na visão do pesquisador, não se encaixam na proposta da análise do seriado, já que tem como foco central as situações de crise e não como antecipá-las, ainda na forma de conflito. Por isso, optou-se pelas etapas propostas por Chase (1984 apud Dalton, 2011). Essas etapas tem por objetivo antecipar a identificação do conflito, providenciando opções de gerenciamento que melhor se encaixem com o perfil da organização. São elas: reconhecimento de ambiente; identificação do problema; monitoramento do problema; análise do problema; opções estratégicas; implementação de ações; e avaliação.

Dois arcos narrativos foram selecionados buscando apresentar situações diferenciadas de como uma crise pode ser tratada. Preferiu-se delimitar a análise do conteúdo por arcos, pois o desenrolar dos eventos a serem estudados acontecem em mais de um episódio.

O primeiro arco analisado é o atentado ao Presidente. Este evento se desenrola entre o sétimo, o oitavo e o décimo primeiro episódio da segunda temporada, *Defiance*, *Happy Birthday*, *Mr. President* e *A criminal, a Whore, an Idiot and a Liar*, respectivamente. Essa situação foi escolhida pelo fato de o pesquisador ter considerado que se trata de uma situação onde houve um bom gerenciamento do conflito. Estes três episódios referem-se ao desenrolar de eventos após o atentado ao presidente, e como a breve volta de Olivia Pope para a equipe de comunicação da Casa Branca teve um impacto significativo no resultado final.

Já o segundo arco analisado refere-se à exposição do caso extraconjugal do Presidente que acontece durante os episódios *A Woman Scorned*, vigésimo episódio, e *Any Question*, vigésimo primeiro episódio, ambos da segunda

temporada. Ao contrário do primeiro arco, este foi escolhido pelo fato de o pesquisador considerar que a gestão não foi tão bem-sucedida. Quando a primeira-dama descobre que o seu marido está tendo um caso com Olivia Pope, ela decide tomar providências para que a situação mude. Após as diversas ameaças, Mellie Grant finalmente expõe a verdade em um programa de televisão, fazendo com que a Assessoria de Comunicação do Presidente tenha que trabalhar duro para não deixar este conflito se transformar em uma crise. Porém, a equipe da Casa Branca não escolhe o melhor caminho para lidar com esta situação.

Por conta do foco da análise, somente foram analisadas as cenas diretamente relacionadas ao gerenciamento de conflito. Sendo assim, o desenvolvimento geral da trama do seriado não fez parte do corpus da análise. Além disso, vale destacar que foi analisado o contexto geral da situação de conflito, por meio do conteúdo das falas dos personagens envolvidos.

4.3.1 Arco Narrativo 1 - Atentado ao Presidente

Os diálogos analisados no Arco Narrativo 1 constam no Apêndice C – tanto em versão original quanto traduzidos para a língua portuguesa. Este arco tem início nos dois minutos finais do episódio *Defiance*, onde após uma breve discussão, entre o Presidente e a primeira-dama, dentro do carro presidencial, Fitzgerald Grant é baleado momentos antes de chegar em sua festa de aniversário. O episódio termina neste *cliffhanger*¹⁵, deixando os telespectadores sem informação sobre a situação do Presidente.

O episódio seguinte, *Happy Birthday, Mr. President*, inicia com uma edição especial do telejornal local informando o atentado ao Presidente. Seguido por uma cena estendida do momento em que Fitzgerald Grant é baleado, mostrando que outras pessoas também foram atingidas.

O primeiro momento que se nota a atividade de gerenciamento de crises tomando forma é ainda no hospital onde o Presidente está sendo tratado. Em segundo plano, é possível perceber Cyrus Beene, chefe de gabinete,

¹⁵ Em tradução literal “à beira do precipício”, é um recurso de roteiro utilizado em ficção, que se caracteriza pela exposição do personagem a uma situação limite surpreendente. Geralmente, utilizado para prender a atenção da audiência e, em casos de séries ou seriados, fazê-la retornar ao filme, na expectativa de testemunhar a conclusão dos acontecimentos.

conversando com uma provável funcionária da casa branca. Entende-se, a partir da fala do chefe de gabinete, que ele está preocupado com as consequências que este evento pode desencadear, mas principalmente em ficar ciente de como o mesmo ocorreu.

O telejornal volta a fazer uma edição especial, onde informa que ainda não há nenhum pronunciamento feito pela Casa Branca, já que a pessoa responsável, Britta Kagen, assessora de imprensa, foi uma das atingidas durante o atentado ao Presidente. Mostra-se, então, um certo entendimento por parte da imprensa pela falta de informação, caso que na vida real, provavelmente, não seria tão bem recebido.

Figura 5 - Cyrus Beene discute com Sally Langston



Fonte: Site Cerulean Chronicle. Disponível em: <http://ceruleanchronicle.com/2013/08/11/gladiator-chronicle-scandal-208-happy-birthday-mr-president-aired-december-6-2012/>. Acessado em: 14 de junho de 2015.

Sem conhecimento, nem aprovação de profissionais qualificados, a Vice-presidente, Sally Langston, faz um pronunciamento em rede nacional. Indo em completo desencontro com as teorias de Forni (2002) de como se comportar diante deste tipo de evento. O autor reforça que a pessoa a dar as primeiras informações sobre um conflito ou crise, deve ser um profissional qualificado, com devido treinamento de como se portar nesta situação. Um profissional com

grande conhecimento da organização atingida e do problema que acabou de ocorrer, características que não se enquadram com as da Vice-presidente. Devido esta atitude, uma discussão, entre Cyrus Beene e Sally Langston, se desencadeia no Salão Oval (Figura 5).

Entendendo a gravidade da situação e aproveitando o fato de já ter participado da equipe de comunicação da Casa Branca, Olivia Pope decide tomar o papel de liderança e começa a tomar atitudes para gerir este conflito. A personagem de Kerry Washington reúne a equipe de comunicação (Figura 6) e exige que eles estejam prontos para fazer uma reunião de *briefing*.

Figura 6 - Olivia Pope e equipe de comunicação da Casa Branca



Fonte: Site Scandalfix. Disponível em: <<http://scandalfix.com/>>. Acessado em 14 de junho de 2015.

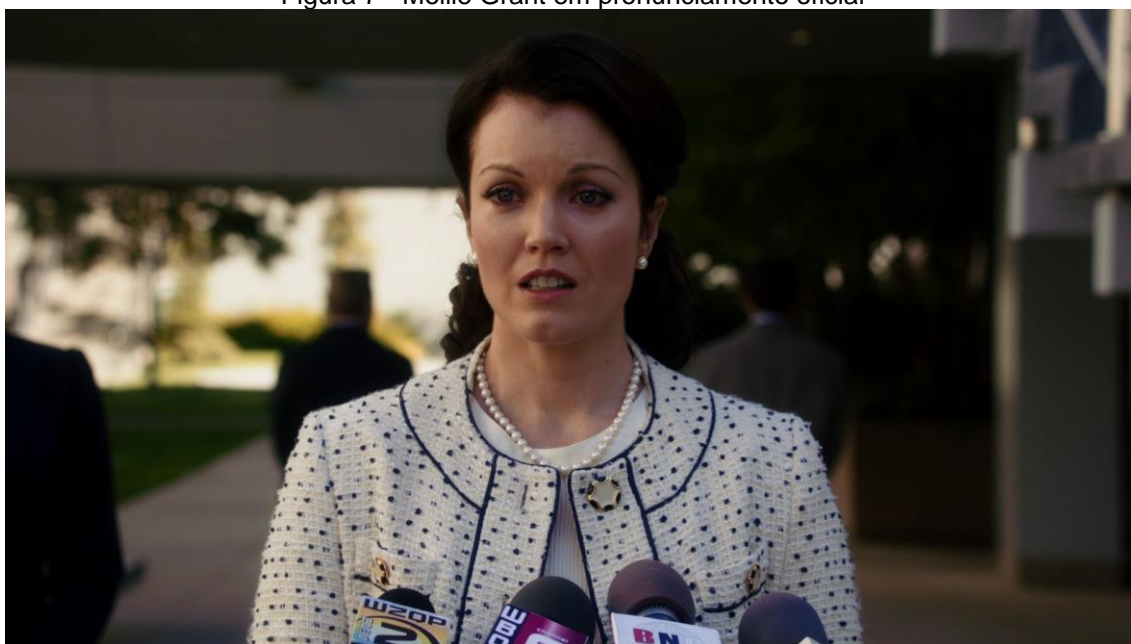
Uma coletiva de imprensa é realizada por Olivia Pope, onde há o primeiro posicionamento por parte da Casa Branca desde o atentado ao Presidente. Nota-se que Olivia Pope segue as instruções sugeridas no Manual de Assessoria de Imprensa – Fenaj (2007), assim como nas primeiras fases propostas por Chase (1984 apud DALTON, 2011). Antes de fazer qualquer pronunciamento à mídia, o assessor deve reunir todas as informações possíveis sobre o evento, preparando-se para as possíveis perguntas com dados e números atualizados.

Além disso, a sua fala deve ser clara e livre de citações que possam exaltar mais ainda as emoções dos envolvidos.

Também é possível notar que Olivia Pope opta por divulgar as piores notícias logo no início de sua fala. A assessora ainda deixa claro que atualizações sobre certos assuntos serão feitas pelos profissionais qualificados, e não ela. Ambas atitudes estão claramente ligadas com as teorias propostas por Caponigro (2000 apud FORNI, 2002).

Após perceber que os cidadãos americanos estavam perdendo a fé na recuperação de Fitzgerald Grant e, por consequência, começando a apoiar a Vice-presidente, Sally Langston, Olivia Pope decide responder a estes eventos colocando a própria primeira-dama para falar diretamente com a imprensa, utilizando de um discurso extremamente sentimental. A Figura 7, a seguir, apresenta Mellie Grant durante esta coletiva de imprensa.

Figura 7 - Mellie Grant em pronunciamento oficial



Fonte: Site Unspoiled! Podcast. Disponível em: <<http://www.unspoiledpodcast.com/scandals02e07-happy-birthday-mr-president/>>. Acessado em: 14 de junho de 2015.

Este arco se conclui no episódio *A Criminal, a Whore, an Idiot and a Liar*, quando o Presidente, logo após sair do coma, retoma a suas atividades presidenciais, mesmo com dificuldades. Optou-se, então, por ele fazer um pronunciamento oficial em uma coletiva de imprensa na Casa Branca, mostrando à população que estava bem e em condições de continuar com os seus deveres políticos.

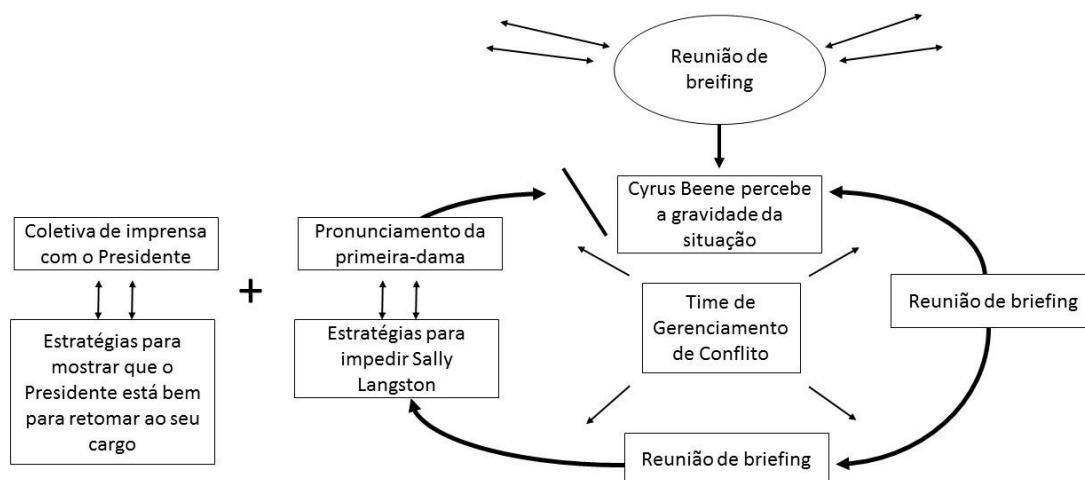
Com estas informações é possível identificar em que momentos deste arco narrativo as fases elaboradas por Chase (1984 apud DALTON, 2011) podem ser enquadradas (FIGURA 8). A **identificação do problema** pode ser notada logo no início do arco, quando Cyrus Beene, ainda no hospital percebe a gravidade da situação, e entende que medidas precisam ser tomadas o mais rápido possível.

Quando Olivia Pope exige uma reunião de *briefing* sobre o evento que acabou de ocorrer ela está reunindo as fases de **reconhecimento de ambiente**, **monitoramento do problema** e **análise do problema**. Durante essas fases, Chase (1984 apud DALTON, 2011) frisa que o escaneamento de ambiente é de extrema importância para que a equipe de comunicação seja capaz de prever como o conflito irá se desenvolver, tentando estabelecer fatos, posições e possíveis desfechos para este evento.

O estágio em que as **opções estratégicas** são pensadas pode ser enquadrado no momento que Olivia Pope percebe que a Vice-presidente Sally Langston está tentando tomar o poder. Em consequência destes fatos, a gestora de conflitos elabora um plano estratégico para manter a situação sob controle. Em seguida, a **implementação de ações** é representada quando a primeira-dama faz um pronunciamento público sobre a situação do Presidente, aproveitando para acalmar os cidadãos americanos, e desviar a atenção de Sally Langston.

Nota-se também, nesse caso, a natureza cíclica do conflito (Wilcox; Cameron; Xifra, 2006). Pois, assim que este evento é controlado, ele volta a trazer incômodos para a Assessoria de Comunicação da Casa Branca, já que é preciso mostrar aos cidadãos que o Presidente está apto a retomar às suas atividades. Então, existe mais uma **implementação de ação** quando o Presidente decide realizar uma coletiva de imprensa. É neste momento que a Casa Branca fará um reenquadramento do problema alterando a narrativa e reposicionamento o conflito (CHASE, 1984 apud DALTON, 2011).

Figura 8 - Processo de gerenciamento de conflitos no Arco 1



Fonte: do autor

4.3.2 Arco Narrativo 2 - *Affair* do Presidente

Enquanto no arco anterior foi possível perceber um bom gerenciamento de conflito, mesmo se tratando de um evento repentino e de dimensões grandiosas, neste segundo arco nota-se a escolha precária das ações a serem tomadas.

Os diálogos analisados no Arco Narrativo 2 constam no Apêndice D – tanto em versão original quanto traduzidos para a língua portuguesa. Inicialmente, é importante analisar que houve a possibilidade de conter o conflito. Contudo, nota-se que o Chefe de Gabinete do Presidente, Cyrus Beene, opta por utilizar da chantagem para conter o problema, algo que além de não ter dado certo, agravou ainda mais o desenrolar dos eventos.

Após descobrir que o Presidente está tendo um caso com Olivia Pope, a primeira-dama, então, exige que o seu marido escolha com quem realmente quer ficar. Chantageia-o, caso escolha a amante. Essas ameaças entre Fitzgerald e Mellie são realizadas por intermédio de Cyrus Beene.

No final deste primeiro episódio, o Presidente, ignorando as ameaças da primeira-dama, escolhe ficar com Olivia Pope. Mellie Grant cumpre a sua palavra

e admite em rede nacional que o seu marido está tendo um caso, contudo não divulga o nome da amante.

O arco continua no episódio seguinte, *Any Question*, onde uma mesma coletiva é fragmentada em diferentes momentos durante o episódio. Porém, em nenhum momento é possível perceber uma mudança da estratégia abordada pela Assessoria de Comunicação. Cyrus Beene responde de maneira evasiva às perguntas feitas a ele sobre o caso envolvendo o Presidente, este momento é apresentado, a seguir, na Figura 9.

Figura 9 - Cyrus Beene na coletiva de imprensa



Fonte: Captura de tela do episódio 2x21. Realizada em: 14 de junho de 2015.

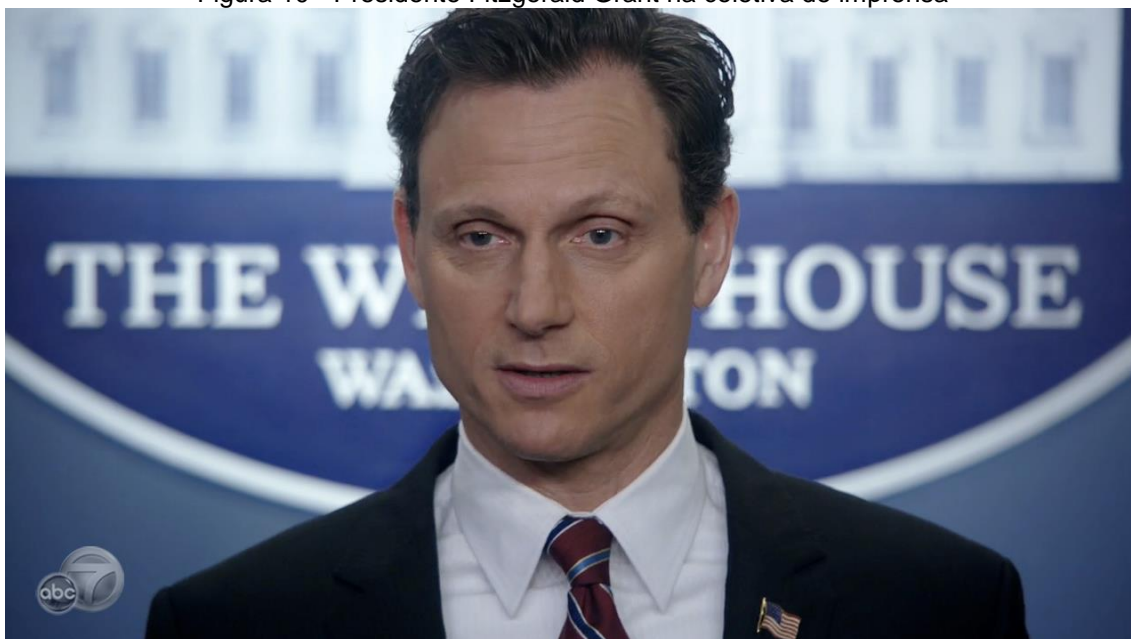
Ao contrário do Arco Narrativo 1, que apresenta um ótimo exemplo de assessor de comunicação transmitindo informações para mídia através da coletiva de imprensa, no Arco Narrativo 2, percebe-se o despreparo deste profissional. Todas as sugestões dadas pelo Manual de Assessoria de Imprensa – Fenaj (2007) e pelo autor Caponigro (2000 apud FORNI, 2002) são completamente ignoradas. Optou-se por uma estratégia de negação dos fatos, onde a imprensa fica frustrada e resultando na perda de credibilidade da Casa Branca.

Além de uma má administração na coletiva de imprensa, pode-se perceber que há uma constante tentativa de esconder os fatos durante uma reunião da Assessoria de Comunicação. Porém, Forni (2002) ressalta que esse

tipo de atitude precisa ser sempre descartada, pois além de afetar negativamente a imagem da organização, causa ainda suspeitas sobre outras situações.

Por um breve momento, Fitzgerald Grant pensa em desistir de concorrer ao segundo mandato. Mas, após uma conversa com Olivia Pope, o Presidente descarta essa ideia e decide fazer uma fala completamente nova. Na nova coletiva de imprensa, apresentada na Figura 10, o *affair* do Presidente continua a ser abordado da mesma maneira: sem respostas satisfatórias para a imprensa.

Figura 10 - Presidente Fitzgerald Grant na coletiva de imprensa



Fonte: Site Unspoiled! Podcast. Disponível em: <http://www.unspoiledpodcast.com/scandal-s02e21-any-questions/>. Acessado em: 14 de junho de 2015.

Neste segundo arco também é possível perceber a presença das fases propostas por Chase (1984 apud DALTON, 2011), conforme a Figura 9. Porém, o que o torna um caso sem sucesso ao se tratar de gerenciamento de conflito são as ações tomadas e a maneira como elas foram realizadas.

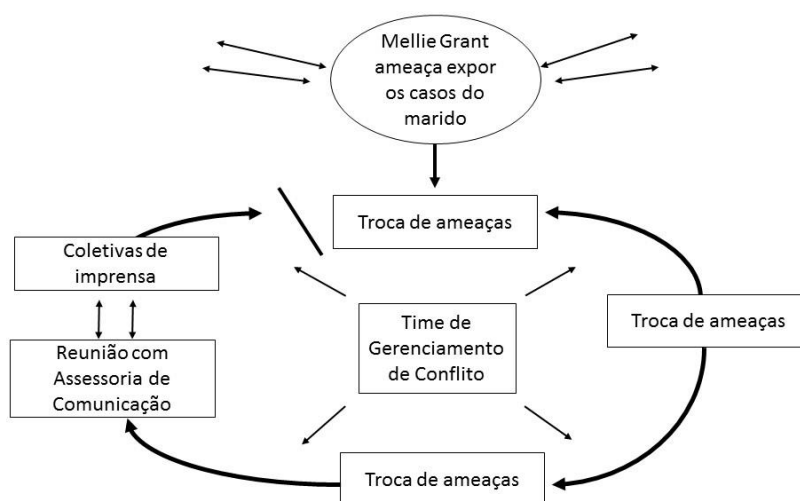
As quatro primeiras fases, **reconhecimento de ambiente**, **identificação de problema**, **monitoramento do problema** e **análise do problema**, podem ser encontradas durante o primeiro episódio analisado deste arco. A partir do momento que a primeira-dama Mellie Grant diz que irá expor os casos amorosos do Presidente em rede nacional, entende-se que a Assessoria de Comunicação da Casa Branca realizou um escaneamento de ambiente e tem em suas mãos um conflito em formação. Percebe-se, ainda, que há uma grande troca de informações no meio as ameaças feitas por ambos os lados do embate, tornando

possível avaliar como a situação está se desenvolvendo, configurando, assim, as outras três etapas.

Durante a reunião da Assessoria de Comunicação é possível notar, com clareza, o desenvolvimento da fase das **opções estratégicas**. Neste momento do arco, três assessores da Casa Branca se juntam com Cyrus Beene e com o Presidente para pensar em maneiras em como abordar a situação perante a mídia. Todas elas sendo voltadas para negação dos fatos, ou tentando justificar os atos de Fitzgerald Grant.

A **implementação das ações** toma forma com as coletivas de imprensa, tanto a realizada por Cyrus Beene, quanto a pelo próprio Presidente. Novamente, a abordagem utilizada é a da marginalização do público perante as informações necessárias sobre o caso. Wilcox, Cameron e Xifra (2006) ressaltam que a fala “sem comentários” é uma das piores atitudes a serem tomadas em situações conflituosas: “uma pesquisa chegou à conclusão que, dois terços da população entendem que ‘sem comentários’ quase sempre significa que a organização é culpada de má conduta”¹⁶ (WILCOX; CAMERON; XIFRA, 2006, p.261, tradução nossa).

Figura 11 - Processo de gerenciamento de conflitos no Arco 2



Fonte: Produzido pelo autor

¹⁶ No original: A survey found that nearly two-thirds of the public feel that “no comment” almost always means that the organization is guilty of wrongdoing (WILCOX; CAMERON; XIFRA, 2006, p. 261).

4.4 Reflexões sobre estratégias de Relações Públicas em situação de conflito na área governamental

Para finalizar este capítulo, levou-se em conta as informações obtidas nesta análise, para que, com isso, fosse possível propor, à área de Relações Públicas, estratégias que possam beneficiá-la no gerenciamento de conflitos. Através deste estudo foi possível perceber que a melhor estratégia para lidar com qualquer tipo de conflito é ter um completo entendimento sobre o mesmo. Saber como ele se criou, de que maneira ele está se desenrolando, quem ele atinge e o que estas pessoas afetadas querem saber sobre ele. Pois, assim, a tarefa de comunicar se torna mais simples.

Além disso, identificou-se a necessidade do profissional de comunicação optar pela melhor estratégia de resolução para cada caso, levando em consideração tudo o que for pertinente, buscando, assim, aumentar os efeitos construtivos e minimizar os destrutivos. E para que isso seja possível, este profissional não pode se omitir, ele tem que comunicar tudo o que for necessário para deixar o público afetado informado, caso contrário frustração nascerá desse conflito, podendo, até mesmo, se transformar em uma crise.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo foi possível perceber que mesmo se tratando de uma narrativa fictícia a utilização de teorias sobre o assunto são usadas pela equipe de produção do seriado, visando tratar as situações apresentadas na série de maneira real. Após a análise dos arcos narrativos, foi possível entender como a tomada de decisão afeta o desenrolar do gerenciamento de conflitos.

O objetivo geral do trabalho era compreender e avaliar o processo de gerenciamento de conflito em Relações Públicas por meio da análise de arcos narrativos do seriado *Scandal*, especialmente do ponto de vista de Assessoria de Comunicação em contextos públicos de Estado. Este objetivo foi alcançado quando o autor percebeu que as ações tomadas no seriado tinham, de fato, fundamento teórico e não apenas apelo narrativo. Ou seja, aquilo que é proposto pelos pesquisadores da área encontrou eco no seriado analisado.

O estudo ainda conseguiu alcançar os objetivos específicos propostos. Logo no segundo capítulo foi possível apresentar as aproximações e distanciamentos teórico-práticos entre gerenciamento de conflito e de crise na área de relações públicas, pois mesmo se tratando de termos semelhantes, e em vezes sendo usados como sinônimos, tratam-se de eventos diferentes, e, por conta disso, precisam ser gerenciados de maneiras específicas. O terceiro capítulo foi capaz de identificar os contextos de atuação dos profissionais da comunicação em assessorias, assim como o último subcapítulo da análise conseguiu propor, à área de relações públicas, estratégias que possam beneficiá-la no gerenciamento de conflitos.

O problema de pesquisa gerado pelo autor deste estudo tinha como questionamento de que maneira o profissional de Relações Públicas poderia aperfeiçoar a sua atuação como gestor de conflitos utilizando como base o seriado *Scandal*. Levando-se em conta a verossimilhança com a qual este produto audiovisual trata dos gerenciamentos de conflitos e crises, é inegável a possibilidade de usá-lo como método de estudo. Isso porque, além de abordar gerenciamentos estratégicos de acordo com as teorias sobre o assunto, o seriado apresenta situações negativas, bem como as consequências que podem desencadear ao assessorado, caso o meio teórico seja descartado.

Devido ao fato dos alunos de comunicação terem dificuldade de entender como teorias apresentadas na universidade podem de fato serem usadas em situações práticas, foi possível notar, ao final deste estudo, que o seriado analisado não precisa servir unicamente como um meio de entretenimento. Ou seja, pode ser utilizado de maneira pedagógica no ambiente acadêmico como método de estudo para o gerenciamento de conflitos e crises.

Ao longo do trabalho, o autor se deparou com dificuldades de encontrar bibliografias especializadas no estudo, tanto no que diz respeito ao gerenciamento de conflito em Relações Públicas quanto sobre como as Assessorias de Comunicação podem auxiliar nesse contexto. Mas, mesmo frente a estas limitações, acredita-se que foram encontradas referências consistentes para contornar este problema.

Ao apresentar teorias de gerenciamento de conflito e Assessoria de Comunicação em uma mesma análise, este estudo pretende se tornar relevante, não somente para o meio acadêmico, contribuindo para a extensão de produções científicas na área, mas também para o ambiente prático profissional, ao apresentar maneiras de como um profissional de comunicação pode se portar diante de uma situação conflituosa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Paula; MARTINELLI, Dante P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. 1. Ed. – 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

BARBOSA, Gustavo G; RABAÇA, Carlos Alberto. **Dicionário de Comunicação**. 2. ed. revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BASTOS, A.; SEIDEL, T. Conflito nas organizações: a trajetória de sua abordagem pelas teorias organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo v. 27, n. 3, p. 48-60. Julho/Setembro 1992. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.rausp.usp.br%2Fdownload.asp%3Ffile%3D2703048.pdf&ei=phowVaPDDubksASgm4HgAQ&usq=AFQjCNG4FgMjhc sr4 qLmfjoSNAwiYvVyw&bvm=bv.91071109,d.cWc>> Acesso em 26 de abril de 2015.

BRAGA, Claudomilson; TUZZO, Simone. **Assessoria de Comunicação para Profissionais Liberais: uma visão do mercado goianiense**. 2012. Disponível em: <<http://intercom.org.br/papers/regionais/centrooeste2011/resumos/R27-0146-1.pdf>>. Acesso em 28 de maio de 2015.

CARVALHO, Cintia da Silva. Relações Públicas: mediação sistêmica no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais. In: Kunsch, M.M.K. **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6ª ed. São Paulo: Elsevier Editora, 2001.

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

DALTON, John. Reputation and Strategic Issue Management. In: HILES, Andrew. **Reputation Management: building and protecting your company's profile in a digital world**. London: Bloomsbury Information Ltd, 2011 <http://www.id.uw.edu.pl/zasoby/profile/42/Dalton_v1.pdf>. Acesso em 07 de maio de 2015.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS. **Manual de Assessoria de Imprensa**. Disponível em: <http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2015.

FORNI, J. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. SP: Atlas, 2002.

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

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4. ed. Ver., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIKERT, R. **Novos padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 2ª edição. São Paulo. Editora: Saraiva, 2003.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. 1. ed. São Paulo: Mauad, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo, São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RONDEAU, A.; CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas: A gestão de conflitos nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSA, M. **A Síndrome de Aquiles: como lidar com crises de imagem**. SP: Gente, 2001.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

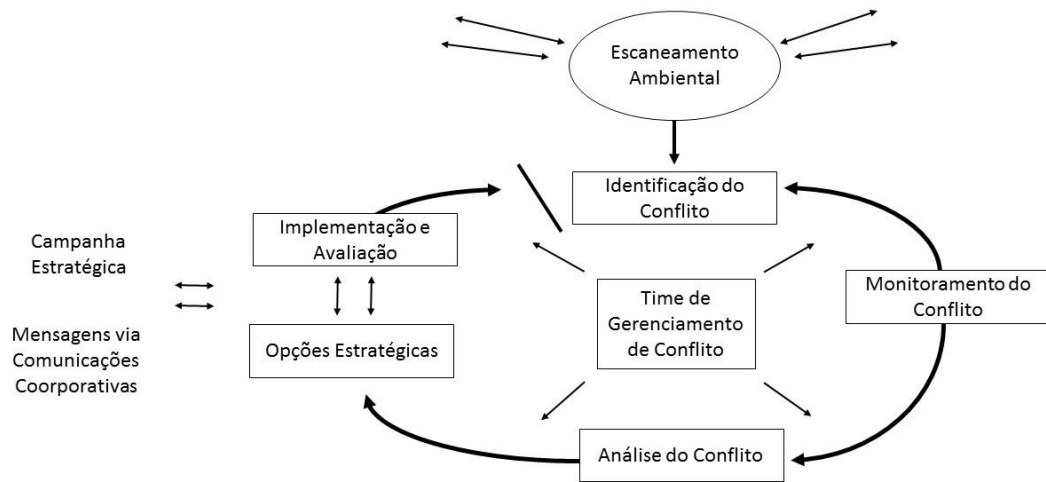
_____. **Relações Públicas: Função Política**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.

WILCOX, D. L.; CAMERON, G.T.; XIFRA, J. **Public Relations: strategies and tactics**. Pearson Education, 2006.

APÊNDICE A – Tradução da Figura 1



APÊNDICE B – Tradução da Figura 2



APÊNDICE C – Transcrição do Arco Narrativo 1

Original	Tradução
Cyrus Beene preocupa-se com as primeiras atitudes pós atentado	
[Cyrus Beene]: We need briefings on security and defense. We need to raise the threat level Oh, my God. We need to suspend the stock exchange.	[Cyrus Beene]: Precisamos de briefings de segurança e defesa. Precisamos elevar o nível de ameaça. Ai, meu Deus. Precisamos suspender a bolsa de valores.
Pronunciamento da Vice-presidente, Sally Langston	
[Sally Langston]: We must all join hands and pray for our President who fights bravely to hold on to life. And as you bow your heads and ask for God's mercy, rest assured, I am in place in the White House and in charge of this situation. God bless President Grant and God bless America.	[Sally Langston]: Nós todos devemos juntar as mãos e rezar para nosso Presidente que luta bravamente para se manter vivo. Enquanto vocês curvam a cabeça pedindo a misericórdia de Deus, tenham certeza, eu estou na Casa Branca e responsável por esta situação. Deus abençoe o Presidente Grant e Deus abençoe a América.
Olivia Pope reúne equipe de comunicação	
[Olivia Pope]: I want the senior communications staff gathered and ready to brief me in 20 minutes. [Olivia Pope]: You [Jeannine Locke]: Jeannine. [Olivia Pope]: Hi, Jeannine. Go to my apartment. Secret service has the address. Get me one gray suit, one blue suit, one black suit, six blouses, three pairs of shoes, some underwear, and my toothbrush. Bring them to me here. [Jeannine Locke]: Ms. Pope. [Olivia Pope]: Yes? [Jeannine Locke]: Does this mean... [Olivia Pope]: Are you Back? Yes. I'm back for as long as you need me. Everything really is going to be okay.	[Olivia Pope]: Eu quero a equipe de comunicação reunida e pronta para me informar da situação em 20 minutos. [Olivia Pope]: Você. [Jeannine Locke]: Jeannine. [Olivia Pope]: Olá, Jeannine. Vá até o meu apartamento. O serviço secreto tem o endereço. Pegue um terno cinza, um terno azul, um terno preto, seis blusas, três pares de sapatos, roupa íntima e minha escova de dentes. Traga para mim aqui. [Jeannine Locke]: Senhora Pope... [Olivia Pope]: Sim? [Jeannine Locke]: Isso significa que... [Olivia Pope]: Eu estou de volta? Sim. Eu estou de volta pelo tempo que vocês precisarem. Tudo vai ficar bem.
Primeiro comunicado oficial da Casa Branca	
[Olivia Pope]: President Grant is in surgery. His condition is described as critical, as is the press secretary. The first lady was unharmed. Any further updates about the medical condition of the President and press secretary Britta Kagen will come from the chief of surgery at the hospital, not from this podium. Specific questions about the attack are being handled by the FBI. [Olivia Pope]: Ashley. [Ashley/ Reporter 1]: Is the Vice President acting as President? [Olivia Pope]: The President is still the President.	[Olivia Pope]: O Presidente Grant está em cirurgia. Sua condição é descrita como crítica, assim como a da assessora de imprensa. A primeira-dama está ilesa. Qualquer outra atualização sobre as condições de saúde do Presidente, ou da assessora de imprensa, Britta Kagen, serão dadas pelo chefe do setor cirúrgico no hospital, e não neste pódio. Questões específicas sobre o ataque estão sendo tratadas pelo FBI. Ashley. [Ashley – Repórter 1]: A Vice-presidente está atuando como Presidente? [Olivia Pope]: O Presidente continua sendo o presidente.

<p>[Reporter 2]: There are reports the first lady is being treated for...</p> <p>[Olivia Pope]: The first lady is not being treated.</p> <p>[Reporter 2]: Why haven't we seen her then?</p> <p>[Olivia Pope]: The first lady is staying at the President's side. She was not harmed.</p> <p>[Reporter 3]: The Vice President just landed on the South lawn. Why isn't she briefing us instead of you?</p> <p>[Olivia Pope]: The Vice President isn't briefing you because our national security protocols demand that her safety be secured above all.</p>	<p>[Repórter 2]: Há relatos de que a primeira-dama está sendo tratada para...</p> <p>[Olivia Pope]: A primeira-dama não está sendo tratada.</p> <p>[Repórter 2]: Então porque nós não a vimos?</p> <p>[Olivia Pope]: A primeira-dama está ao lado do Presidente. Ela está ileso.</p> <p>[Repórter 3]: A Vice-presidente acabou de pousar no Jardim Sul. Porque ela não está nos briefando, ao invés de vocês?</p> <p>[Olivia Pope]: A Vice-presidente não está briefando vocês porque os nossos protocolos de segurança nacional exigem que a segurança dela seja protegida em primeiro lugar.</p>
Olivia Pope apresenta ideia para Cyrus Beene	
<p>[Olivia Pope]: Sally set the narrative that Fitz is dying, on top of which there's all sorts of rumors about Mellie and the baby. People are scared. There's only one person who can turn this around, who can assure the public, and stop Sally in her tracks.</p>	<p>[Olivia Pope]: Sally está definindo a narrativa como se Fitz estivesse morrendo, além dos diversos rumores sobre Mallie e o bebê. As pessoas estão assustadas. Só existe uma pessoa que pode mudar isso, que pode dar certeza ao público e impedir os planos de Sally.</p>
Olivia Pope tenta convencer Mallie Grant	
<p>[Olivia Pope]: Sally Langston is knocking on the door of the oval office. You need to make sure the American people don't open the door and let her in.</p>	<p>[Olivia Pope]: Sally Langston está batendo na porta da Sala Oval. Você precisa ter certeza que o povo americano não abra a porta e deixe ela entrar.</p>
Pronunciamento da primeira-dama Mellie Grant	
<p>[Mellie Grant]: First of all, I'd like to offer my condolences to the family of Britta Kagen. She served this country honorably, and we all owe her an enormous debt. I'd like to thank Hal Rimbeau, the secret service agent who took a bullet last night but continues to stand watch over my family. I would also like to thank those of you who have put my husband in your prayers. Not only is my husband a religious man, he's a man who believes that hope has power. So Having America pulling for him... Well, that just means the world to him. Now About my husband's health. There have been rumors. Rumors that are not only hurtful to my family, they are hurtful to this country, so let me put them to rest. America has a President. A living President. And his name is Fitzgerald Grant. He hasn't given up on you, so please don't give up on him. Thank you.</p>	<p>[Mellie Grant]: Primeiramente, eu gostaria de oferecer minhas condolências à família de Britta Kagen. Ela serviu este país com honra, e todos nós lhe devemos uma enorme dívida. Eu gostaria de agradecer a Hal Rimbeau, o agente do serviço secreto que levou um tiro na noite passada, mas continua vigiando a minha família. Eu também gostaria de agradecer a todos aqueles que colocaram o meu marido em suas orações. Meu marido não é somente um homem religioso, ele é um homem que acredita que a esperança tem poder. Então ter os Estados Unidos torcendo por ele.... Bem, isto significa o mundo para ele. Agora sobre a saúde do meu marido. Tem havido rumores. Rumores que, não somente, são prejudiciais para minha família. Eles são prejudiciais para este país. Então, deixe-me dar um basta neles. Os Estados Unidos têm um presidente. Um presidente vivo. E o nome dele é Fitzgerald Grant. Ele não desistiu de</p>

	vocês, então, por favor, não desistam dele. Obrigada.
Coletiva de imprensa com Presidente Fitzgerald Grant	
<p>[Olivia Pope]: If you need a rest or don't know the answer to a question, take a sip of water. This is a press conference.</p> <p>[Olivia Pope]: Put them at ease. This isn't about military strategy. It's about convincing the American people that their commander-in-chief is not just back, but up to the job.</p> <p>[Olivia Pope]: Got it? Fitz?</p> <p>[Fitzgerald Grant]: I got it.</p> <p>[Olivia Pope]: Good. Now show them who you are.</p> <p>[Fitzgerald Grant]: At 5:00 this evening eastern standard time, a U.S. Navy S.E.A.L. team parachuted into east Sudan and captured its President, Nijam Kinyazi.</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Yes, Carol?</p> <p>[Carol/ Reporter 1]: What were the casualties?</p> <p>[Fitzgerald Grant]: None on our side.</p> <p>[Carol/ Reporter 1]: And theirs?</p> <p>[Fitzgerald Grant]: I don't have numbers for you yet, but I'm told there were several, all non-civilian.</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Yeah. Peter?</p> <p>[Peter/ Reporter 2]: Having just survived an assassination attempt, is there any concern about P.T.S.D. or impaired brain functioning that could affect your judgment?</p> <p>[Fitzgerald Grant]: No. In fact, I've never felt more ready. Weakness is our strength. Thank you.</p>	<p>[Olivia Pope]: Se você precisar descansar ou não souber responder uma pergunta, tome um gole de água. Isso é uma coletiva de imprensa.</p> <p>[Olivia Pope]: Deixe-os a vontade. Isto não é sobre estratégia militar. Trata-se de convencer o povo americano que o seu presidente não está apenas de volta, mas trabalhando.</p> <p>[Olivia Pope]: Entendeu? Fitz?</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Eu entendi.</p> <p>[Olivia Pope]: Bom. Agora mostre para eles quem você é.</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Às 5:00 desta noite, Eastern Standard Time¹⁷, uma equipe da marinha Americana aterrissou em Sudão do Leste e capturou o Presidente, Nijam Kinyazi.</p> <p>[Repórteres gritando perguntas]</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Sim, Carol?</p> <p>[Repórter 1]: Quantas vítimas houveram?</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Nenhuma, do nosso lado.</p> <p>[Repórter 1]: E do deles?</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Eu ainda não tenho os números, mas me foi dito que várias, todas não-civis.</p> <p>[Repórteres gritando perguntas]</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Sim. Peter?</p> <p>[Peter/ Repórter 2]: Tendo sobrevivido a uma tentativa de assassinato, existe alguma preocupação com algum transtorno de estresse pós-traumático ou alguma debilitação das funções cerebrais que possam afetar o seu julgamento?</p> <p>[Fitzgerald Grant toma um gole de água]</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Não. Na verdade eu nunca me senti mais preparado. A fraqueza é a nossa força. Boa noite.</p>

Fonte: Scandal. Netflix. Disponível em <<http://www.netflix.com/>>. Acesso em 07 de junho de 2015, tradução nossa.

¹⁷ Zona de Tempo Oriental (em inglês: Eastern Time Zone - ETZ), é um fuso horário que abrange 17 estados norte-americanos na parte leste do Estados Unidos.

APÊNDICE D – Transcrição do Arco Narrativo 2

Original	Tradução
Mellie Grant ameaça expor o caso do Presidente	
<p>[Cyrus Beene]: I'm asking you to be an adult! Stop holding your breath, quit stomping your feet! It's time to pick up your toys like a good girl and act like the First Lady of the United States of America.</p> <p>[Mellie Grant]: I am the child? I am not the one stealing the car to go make out with my girlfriend.</p> <p>[Cyrus Beene]: Because it's not working! It's not going to work! He's not backing down on this.</p> <p>[Mellie Grant]: Neither am I. Rachel? Can you come in for a minute? You called Gayle Hudson at BNC, right?</p> <p>[Rachel]: Yes, ma'am.</p> <p>[Mellie Grant]: Then we're all set up for tomorrow night, prime time? Thank you, Rachel.</p> <p>[Mellie Grant]: Tell Fitz he has 36 hours to convince me, in person, that he regrets the unfortunate choices he's made and truly wants to recommit himself to his wife and children. If he doesn't, he will have the pleasure of seeing the First Lady of the United States call her husband a whore-loving bastard on national television.</p> <p>[Cyrus Beene]: You wouldn't.</p> <p>[Mellie Grant]: Call my bluff, Cy. I dare you.</p>	<p>[Cyrus Beene]: Eu estou pedindo para você ser um adulto! Pare de segurar a respiração, pare de bater pé! Está na hora de recolher os seus brinquedos, como uma boa menina e agir como a primeira-dama dos Estados Unidos da América.</p> <p>[Mellie Grant]: Eu sou a criança? Não sou eu que estou roubando o carro para ficar com a minha namorada.</p> <p>[Cyrus Beene]: Porque isto não está funcionando! Isto não vai funcionar! Ele não irá voltar atrás nisto.</p> <p>[Mellie Grant]: Nem eu. Rachel? Você pode vir aqui por um minuto? Você entrou em contato com Gayle Hudson da BNC, certo?</p> <p>[Rachel]: Sim, senhora.</p> <p>[Mellie Grant]: Então nós estamos prontos para amanhã à noite, horário nobre? Obrigada, Rachel.</p> <p>[Mellie Grant]: Diga a Fitz que ele tem 36 horas para me convencer, em pessoa, que se arrepende das escolhas infelizes que ele fez, e que ele realmente deseja voltar a ser fiel à sua mulher e filhos. Se ele não o fizer, ele terá o prazer de ver a primeira-dama dos Estados Unidos chamar o seu marido de "amante de vagabunda" desgraçado em rede nacional.</p> <p>[Cyrus Beene]: Você não faria.</p> <p>[Mellie Grant]: Aposte na minha mentira, Cy. Eu duvido.</p>
Cyrus Beene tenta avisar o Presidente das ameaças de Mellie Grant	
<p>[Cyrus Beene]: It's more than a tantrum, sir. She's digging in. Sir, I need you to focus on this.</p> <p>[Fitzgerald Grant]: I'm running a country.</p> <p>[Cyrus Beene]: You won't be running a country if you don't do something about the incoming nuclear winter that is your wife.</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Cyrus</p> <p>[Cyrus Beene]: Humor me. Humor me. Save an old man with high blood pressure from an unnecessary stroke.</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Mellie graduated top of our class in law school. She is brilliant.</p>	<p>[Cyrus Beene]: É mais que petulância, senhor. Ela está provocando. Senhor, eu preciso de sua atenção nisto.</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Eu estou governando um país.</p> <p>[Cyrus Beene]: Você não estará governando um país se você não fizer alguma coisa sobre o inverno nuclear que é a sua mulher.</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Cyrus.</p> <p>[Cyrus Beene]: Me divirta. Me divirta. Salve um velho com pressão alta de ter um derrame desnecessário.</p>

<p>She is focused. She is logical. Above all, she's ambitious.</p> <p>[Cyrus Beene]: Sir.</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Whet her appetite. Take our your magic ball and show her her bright, bright future.</p> <p>[Cyrus Beene]: Okay.</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Cyrus. Mellie's also stubborn.</p> <p>[Cyrus Beene]: When I was a young man, I thought of owning a bookstore.</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Explain the concept of mutual assured destruction to her.</p>	<p>[Fitzgerald Grant]: Mellie se formou em Direito como a melhor de sua turma. Ela é brilhante. Ela é focada. Ela é lógica. E, acima de tudo, ambiciosa.</p> <p>[Cyrus Beene]: Senhor.</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Aguce o apetite dela. Use a sua bola de cristal para mostrar a ela um futuro muito, muito brilhante.</p> <p>[Cyrus Beene]: Ok.</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Cyrus. Mellie também é teimosa.</p> <p>[Cyrus Beene]: Quando eu era mais novo, eu pensava em abrir uma livraria.</p> <p>[Fitzgerald Grant]: Explique o conceito de destruição mútua para ela.</p>
<p>Cyrus Beene apresenta uma proposta tentadora para Mellie Grant</p>	
<p>[Cyrus Beene]: You come back, continue your duties as First Lady and support the President through the re-election campaign, and then you get an issue all to yourself. A big one immigration, gun violence. You name it. You take that issue. Own that issue, and pass a bill. And in your final year as First Lady, we launch your career with the full support of a successful President and the backing of his vast political machine. With that kind of profile, that level of success, you'd win a senate seat in a landslide. But I'd consider governor of California, if I were you. Better springboard to the White House. To run as an outsider who knows the ropes, who's handled big issues in a big state.</p> <p>[Mellie Grant]: It's not enough. It's not what I asked for.</p> <p>[Cyrus Beene]: Take this deal. Or else...</p> <p>[Mellie Grant]: vOr else what?</p> <p>[Cyrus Beene]: Flip the page.</p> <p>[Mellie Grant]: It's blank.</p> <p>[Cyrus Beene]: 'Cause that's how much political capital you'll have.</p> <p>[Mellie Grant]: Oh</p> <p>[Cyrus Beene]: After the whisper campaign we'll start within the party about how you were complicit with the President's affair, about how you were frigid and a closeted lesbian, about how you tore the President down for your own political gain. It'll be dirty and false and relentless. And by the time we're done, the pac money will slow to a trickle, and you won't have so much as a frenemy left inside the beltway.</p>	<p>[Cyrus Beene]: Você volta, continua as suas tarefas como primeira-dama e apoia o Presidente durante a campanha de reeleição, então você escolhe um problema só seu. Um problema grande imigração, violência. Você que escolhe. O problema será seu. Tenha este problema como seu, aprove uma lei. E em seu último ano como primeira-dama, nós lançaremos a sua carreira com o apoio completo de um Presidente de sucesso e toda a sua máquina política. Com este perfil, este nível de sucesso, você ganharia uma cadeira no senado rapidamente. Mas eu consideraria governo da Califórnia, se eu fosse você. Melhor trampolim para a Casa Branca. Concorrer como uma alguém de fora que conhece as manhas, alguém que já lidou com grande s problemas em um grande estado.</p> <p>[Mellie Grant]: Não é o bastante. Não é o que eu pedi.</p> <p>[Cyrus Beene]: Aceite essa proposta. Ou...</p> <p>[Mellie Grant]: Ou o que?</p> <p>[Cyrus Beene]: Vire a página.</p> <p>[Mellie Grant]: Está em branco.</p> <p>[Cyrus Beene]: Porque está é o máximo de influência política que você terá.</p> <p>[Mellie Grant]: Oh.</p> <p>[Cyrus Beene]: Nós iniciaremos rumores dentro do partido falando como você era cúmplice no <i>affair</i> do Presidente, como você era frígida e uma lésbica enrustida, como você destruiu com o Presidente buscando apenas ganhos políticos pessoais. Vai ser sujo e falso e implacável.</p>

[Mellie Grant]: Olivia Pope just left my husband's office. I have as many friends over there as you do. I want what I asked for. Nothing less.	[Mellie Grant] Olivia Pope acabou de sair do escritório do meu marido. Eu tenho mais amigos lá do que você. Eu quero o que eu pedi. Nada menos.
Mellie Grant expõe o caso do Presidente	
<p>[James/ Reporter]: Thank you for sitting down with me tonight, Mrs. Grant. I-I have to say, this is not an interview I was expecting to do. I understand it was your idea.</p> <p>[Mellie Grant]: It was, James, and believe me, what I'm about to say... well it's not an easy thing to admit. Like so many other couples, James, my husband and I... well we have been experiencing some difficulties in our marriage.</p> <p>[James/ Reporter]: Wh-what do you mean by that, Mrs. Grant?</p> <p>[Mellie Grant]: Well, after we had the baby, after the shooting, after I stood by him through that whole terrible ordeal, I found out that my husband was unfaithful to me.</p> <p>[James/ Reporter]: Y-you're saying h-he...</p> <p>[Mellie Grant]: I'm saying my husband had an extramarital affair. And I have moved out of the White House to take some time for myself while we work through this heartbreaking betrayal.</p> <p>[James/ Reporter]: You're alleging that</p> <p>[Mellie Grant]: No. I wish I were alleging, James.</p> <p>[James/ Reporter]: So you're confirming that the President of the United States has been cheating on you his wife?</p> <p>[Mellie Grant]: Yes. And I just wanna ask the American people tonight in advance for their understanding and their forgiveness. No one's marriage is perfect, and I truly hope that given time and space, Fitz and I will be able to repair what has been broken here and emerge from this stronger and more united than ever.</p>	<p>[James/ Reporter]: Obrigado por falar comigo hoje à noite, Senhora Grant. E-eu tenho que falar, está não é uma entrevista que eu esperava fazer. Eu entendo que a ideia foi sua.</p> <p>[Mellie Grant]: Foi, James, e acredite em mim, o que eu estou prestes a dizer... bem, não é uma coisa fácil de se admitir. Assim como tantos outros casais, James, meu marido e eu... bem, nós estivemos sofrendo algumas dificuldades em nosso casamento.</p> <p>[James/ Reporter]: O-o que você quer dizer com isso Senhora Grant?</p> <p>[Mellie Grant]: Bem, depois que nós tivemos o bebê, depois do atentado, depois que eu fiquei ao seu lado durante esta provação horrível, eu descobri que o meu marido é infiel comigo.</p> <p>[James/ Reporter]: V-você está falando que e-ele...</p> <p>[Mellie Grant]: Eu estou falando que o meu marido teve um caso extraconjugal. E eu me mudei da Casa Branca para dar um tempo para mim mesma enquanto eu lido com essa traição amorosa.</p> <p>[James/ Reporter]: Você está alegando que...</p> <p>[Mellie Grant]: Não, eu gostaria de estaria de estar alegando, James.</p> <p>[James/ Reporter]: Então você confirma que o Presidente dos Estados Unidos tem traído a sua mulher?</p> <p>[Mellie Grant]: Sim. E eu já gostaria de pedir ao povo Americano pelo seu entendimento e perdão. Nenhum casamento é perfeito, e eu realmente espero que dado o tempo e espaço, Fitz e eu consigamos reparar o que foi quebrado aqui, buscando sair desta situação mais fortes e unidos do que nunca.</p>
Primeira parte da coletiva de imprensa	
<p>[Cyrus Beene]: The President considers these allegations to be a private matter between himself and the First Lady. He is grateful for the continued support and respect of privacy by the American people. Any questions? Eric?</p> <p>[Eric/ Reporter 1]: Is it true?</p>	<p>[Cyrus Beene]: O Presidente considera estas alegações como sendo um assunto privado entre ele e a primeira-dama. Ele é grato pelo apoio contínuo e respeito da privacidade dados pelo povo americano. Alguma pergunta? Eric?</p> <p>[Eric/ Reporter 1]: É verdade?</p>

<p>[Cyrus Beene]: What it is is a private matter.</p> <p>[Eric/ Reporter 1]: But the First Lady made it a public matter.</p> <p>[Cyrus Beene]: I don't speak for the First Lady. I speak for the President.</p> <p>[Reporter 2]: So he's not even going to answer the simple question?</p> <p>[Cyrus Beene]: The President did answer.</p> <p>[Reporter 2]: What did he say when he heard this?</p> <p>[Cyrus Beene]: He said that he considers these allegations to be a private matter between himself and the First Lady.</p> <p>[James/ Reporter 3]: Cyrus Have the President and the First Lady spoken - since this revelation?</p> <p>[Cyrus Beene]: It's not a revelation, James. It's an accusation.</p> <p>[James/ Reporter 3]: Well, have they spoken? Have they seen each other?</p> <p>[Cyrus Beene]: The answer to that question is covered by the statement.</p> <p>[James/ Reporter 3]: How is it covered by the statement?</p> <p>[Cyrus Beene]: I'm not going to parse the statement.</p> <p>[Reporter 2]: Can you at least tell us where the President is?</p> <p>[Cyrus Beene]: The President?</p> <p>[Reporter 2] :Yes. Where is he?</p>	<p>[Cyrus Beene]: O que é, é assunto privado.</p> <p>[Eric/ Reporter 1]: Mas a primeira-dama faz tornar um assunto público.</p> <p>[Cyrus Beene]: Eu não respond pela primeira-dama. Eu respondo pelo Presidente.</p> <p>[Reporter 2]: Então ele não vai nem mesmo responder uma simples questão?</p> <p>[Cyrus Beene]: O president já respondeu.</p> <p>[Reporter 2]: O que ele disse quando ficou sabendo disso?</p> <p>[Cyrus Beene]: Ele disse que considera essas alegações como sendo assunto privado entre ele e a primeira-dama.</p> <p>[James/ Reporter 3]: Cyrus, o Presidente e a primeira-dama chegaram a conversar após esta revelação?</p> <p>[Cyrus Beene]: Não é uma revelação, James. É uma acusação.</p> <p>[James/ Reporter 3]: Ok, eles conversaram? Eles se viram?</p> <p>[Cyrus Beene]: A resposta para essa pergunta é abrangida pela declaração.</p> <p>[James/ Reporter 3]: Como é abrangida pela declaração?</p> <p>[Cyrus Beene]: Eu não vou analisar a declaração.</p> <p>[Reporter 2]: Você pode pelo menos informar onde o Presidente se encontra?</p> <p>[Cyrus Beene]: O Presidente?</p> <p>[Reporter 2]: Sim. Onde ele está?</p>
<p>Segunda parte da coletiva de imprensa</p>	
<p>[Reporter 1]: What are some of the options the President is considering?</p> <p>[Cyrus Beene]: Whatever options the President is or isn't considering are private.</p> <p>[Reporter 2]: Is he considering not seeking a second term.</p> <p>[Cyrus Beene]: Whatever options the President is or isn't considering in this matter are private.</p> <p>[Reporter 1]: Do you think he owes the American people a response, an explanation?</p> <p>[Cyrus Beene]: Again, I refer you to the statement.</p>	<p>[Reporter 1]: Quais são as opções do Presidente está considerando?</p> <p>[Cyrus Beene]: Independente das opções que o Presidente está ou não considerando, elas são particulares.</p> <p>[Reporter 2]: Ele está considerando não concorrer ao segundo mandato.</p> <p>[Cyrus Beene]: Independente das opções que o Presidente está ou não considerando neste assunto, elas são particulares.</p> <p>[Reporter 1]: Você acha que ele deve ao povo americano uma resposta, uma explicação?</p> <p>[Cyrus Beene]: Mais uma vez, eu refiro à declaração.</p>
<p>Terceira parte da coletiva de imprensa</p>	
<p>[Reporter 1]: Why not simply deny the accusation?</p>	<p>[Reporter 1]: Porque não apenas negar as acusações?</p>

<p>[Cyrus Beene]: The President considers this a private matter. If the President addressed every question about his personal life, we may as well turn the Oval Office into a daytime talk show set.</p> <p>[Reporter 1]: The First Lady stated very publicly that her husband is having an affair.</p> <p>[Cyrus Beene]: And the President has responded.</p> <p>[Reporter 1]: He didn't.</p> <p>[Cyrus Beene]: He did. I'll read it again.</p> <p>[Reporter 1]: It's legalese!</p> <p>[Cyrus Beene]: "The President considers these allegations"</p> <p>[Reporter 1]: That's a dodge, Cyrus.</p> <p>[Cyrus Beene]: Moving on.</p>	<p>[Cyrus Beene]: O Presidente considera este um assunto privado. Se o Presidente responder a todas as perguntas sobre sua vida pessoal, nós podemos muito bem transformar o Salão Oval em um <i>talk show</i>.</p> <p>[Reporter 1]: A primeira-dama declarou publicamente que o seu marido estava tendo um caso.</p> <p>[Cyrus Beene]: E o Presidente respondeu.</p> <p>[Reporter 1]: Ele não respondeu.</p> <p>[Cyrus Beene]: Ele respondeu. Eu lerei novamente</p> <p>[Reporter 1]: É juridiquês!</p> <p>[Cyrus Beene]: "O president considera estas alegações..."</p> <p>[Reporter 1]: Você está desviando do assunto, Cyrus.</p> <p>[Cyrus Beene]: Seguindo em frente.</p>
<p>Quarta parte da coletiva de imprensa</p>	
<p>[Reporter 1]: What does the President mean by "private matter"?</p> <p>[Cyrus Beene]: We've been over this.</p> <p>[Reporter 1]: Because so much of his family life is public.</p> <p>[Cyrus Beene]: On average, women in this country make 80 cents to my dollar. That's a public matter. 21% of the children are living in poverty in this country. That's a public matter. The President and First Lady's pri...</p> <p>[Ashley/ Reporter 2]: But if the President had an affair</p> <p>[Cyrus Beene]: Careful, Ashley.</p> <p>[Ashley/ Reporter 2]: An alleged affair on White House grounds with a White House employee</p> <p>[Cyrus Beene]: Now we're just making things up.</p>	<p>[Reporter 1]: O que o Presidente quer dizer com "assunto privado"?</p> <p>[Cyrus Beene]: Nós já abordamos isso.</p> <p>[Reporter 1]: Porque tanto de sua vida familiar é público...</p> <p>[Cyrus Beene]: Em média, as mulheres neste país ganham 80 centavos para o meu dólar. Isso é uma questão pública. 21% das crianças vivem na pobreza neste país. Isso é uma questão pública. O Presidente e primeira-dama...</p> <p>[Ashley / Repórter 2]: Mas se o Presidente teve um caso</p> <p>[Cyrus Beene]: Cuidado, Ashley.</p> <p>[Ashley / Repórter 2]: Um suposto caso, dentro da Casa Branca com uma funcionária da Casa Branca</p> <p>[Cyrus Beene]: Agora estamos apenas inventando coisas.</p>
<p>Quinta parte da coletiva de imprensa</p>	
<p>[Cyrus Beene]: Look, you've tried a dozen ways to get me to amplify the statement.</p> <p>[Reporter 1]: Try a dozen more.</p> <p>[Cyrus Beene] I'm not going to expand on</p> <p>[Reporter 2]: But by "unfaithful," does the First Lady mean multiple women?</p> <p>[Cyrus Beene]: Asked and answered.</p> <p>[Reporter 3]: Any other What are the legal ra- What are the legal ramifications being considered in this matter?</p> <p>[Cyrus Beene]: Asked and answered.</p> <p>[Reporter 4]: Cyrus, did the President force the First Lady out of the residence?</p>	<p>[Cyrus Beene]: Olha, vocês já tentaram uma dúzia de maneiras de obter uma amplificação do comunicado.</p> <p>[Reporter 1]: Tentaremos mais uma dúzia.</p> <p>[Cyrus Beene]: Eu não vou expandir.</p> <p>[Reporter 2]: Mas por "infiél", a primeira-dama significar várias mulheres?</p> <p>[Cyrus Beene]: Perguntadas e respondidas. Mais alguma?</p> <p>[Reporter 3]: Quais são as im- Quais são as implicações legais que estão sendo levadas em conta neste assunto?</p>

<p>[Cyrus Beene]: Asked and answered. [Reporter 5]: Did the President try to stop the First Lady [Cyrus Beene]: Asked and answered. Asked and answered. Asked and answered. Asked and answered.</p>	<p>[Cyrus Beene]: Perguntadas e respondidas. [Reporter 4]: Cyrus, o Presidente forçou a primeira-dama a sair de sua residência? [Cyrus Beene]: Perguntadas e respondidas. [Reporter 5]: O Presidente tentou impedir a primeira-dama? [Cyrus Beene]: Perguntadas e respondidas. Perguntadas e respondidas. Perguntadas e respondidas. Perguntadas e respondidas.</p>
<p>Sexta e última parte da coletiva de imprensa</p>	
<p>[Cyrus Beene]: The President will address the American people directly tonight. He'll then give you the opportunity to ask him anything you want. Thank you. No more questions.</p>	<p>[Cyrus Beene]: O Presidente irá fazer um comunicado ao povo americano esta noite. Ele vai lhe dar a oportunidade para vocês perguntarem o que quiserem. Obrigado. Sem mais perguntas.</p>
<p>Reunião com a Assessoria de Comunicação</p>	
<p>[Assessor 1]: Clinton rules "It's not true, it's not true, it's not true." It's old news. [Cyrus Beene]: We're admitting the affair. That's where we start. [Assessor 2]: The President says he's working on his marriage. [Cyrus Beene]: No one wants to think of the leader of the free world as going to couples therapy. [Assessor 1]: He's praying with his pastor. [Cyrus Beene]: Yeah, even better. His pastor died. [Assessor 2]: And ever since [Assessor 3]: He lost his way. [Assessor 1]: Assassination attempt. [Assessor 2]: Post-traumatic thing. [Assessor 3]: The death of Britta Kagen. [Assessor 1]: And Verna Thornton. [Fitzgerald Grant]: I'd like the room. [Assessor 2]: Not just a supreme court justice, but [Assessor 3]: But a close friend, like family. Really. [Cyrus Beene]: These are excuses. I want explanations! [Fitzgerald Grant]: The room! [Assessores]: Mr. President. [Cyrus Beene]: I better not be about to hear how you're not giving a statement, because, oh, hell, yes, you are! You are addressing this, sir. [Fitzgerald Grant] I'll be making a statement tonight.</p>	<p>[Assessor 1]: Regra de Clinton "Não é verdade, não é verdade, não é verdade." É notícia velha. [Cyrus Beene]: Nós vamos admitir o affair. É aí que começamos. [Assessor 2]: O Presidente pode falar que está trabalhando em seu casamento. [Cyrus Beene]: Ninguém quer pensar no líder do mundo livre como alguém que vai a terapia de casais. [Assessor 1]: Ele está orando com seu pastor. [Cyrus Beene]: Sim, ainda melhor. Seu pastor morreu. [Assessor 2]: E desde lá... [Assessor 3]: Ele perdeu o seu caminho. [Assessor 1]: Tentativa de assassinato. [Assessor 2]: Coisa pós-traumática. [Assessor 3]: A morte de Britta Kagen. [Assessor 1]: E Verna Thornton. [Fitzgerald Grant]: Eu gostaria de ter a sala. [Assessor 2]: Não apenas a Corte de Justiça, mas... [Assessor 3]: Mas uma amiga próxima, como uma família. Realmente. [Cyrus Beene]: Estas são desculpas. Eu quero explicações! [Fitzgerald Grant]: A sala! [Assessores]: Sr. Presidente. [Assessores saem da sala]</p>

<p>[Cyrus Beene]: Good! [Fitzgerald Grant]: Where I'll be telling the American people I won't be seeking a second term</p>	<p>[Cyrus Beene]: É melhor eu não estar prestes a ouvir como você não estará dando uma declaração, porque, oh, inferno, sim, você vai! Você falará sobre isso, senhor. [Fitzgerald Grant]: Eu irei fazer uma declaração hoje à noite. [Cyrus Beene]: Bom! [Fitzgerald Grant]: Onde eu direi ao povo americano que não buscarei um segundo mandato.</p>
<p>Coletiva de imprensa com o Presidente Fitzgerald Grant</p>	
<p>[Fitzgerald Grant]: Good evening. I'll make this concise and to the point. My marriage is none of your business. And because the question has been asked repeatedly today, I'd like to take this opportunity to announce to the American people that I will seek a second term as your President, and humbly ask the country to join me in forging ahead to finish the good work we've only just begun. And as I lay the foundation for my campaign, I will remain focused on the job the American people elected me to do, specifically, by working with the leadership in both the house and the senate to pass a comprehensive immigration bill. Both true to our values, and fair to those individuals who have come here with no desire other than to work hard and secure a piece of the American dream. And now Any questions?</p>	<p>[Fitzgerald Grant]: Boa noite. Eu vou fazer isso de maneira concisa e direto ao ponto. Meu casamento não é interessa a nenhum de vocês. E já que a pergunta foi feita várias vezes hoje, eu gostaria de aproveitar esta oportunidade para anunciar ao povo americano que eu vou buscar um segundo mandato como seu Presidente, e, humildemente, pedir ao país para se juntar a mim, criando um caminho a frente para terminar o bom trabalho que a recém começamos. Assim como eu lanço as bases para a minha campanha, eu vou permanecer focado no trabalho que o povo americano me elegeu, especificamente, trabalhando com a liderança, tanto na Câmara e no Senado para aprovar uma lei de imigração abrangente. Ambos fiéis aos nossos valores, e justo para aqueles indivíduos que têm vindo aqui com nenhum outro desejo a não ser trabalhar duro e conseguir um pedaço do sonho americano. E agora, alguma pergunta?</p>

Fonte: Scandal. Netflix. Disponível em <<http://www.netflix.com/>>. Acesso em 07 de junho de 2015, tradução nossa.