

## Na crise, prevenir é melhor que remediar

João José Forni\*

*As empresas se modernizaram. A comunicação hoje é praticamente instantânea. Nesse cenário, o pipocar de uma crise pode abalar toda a estrutura da empresa se a comunicação não for bem administrada. Cuidar da versão da crise hoje se tornou um exercício de administração estratégica da empresa. Mas isso não basta. Um bom gerenciamento da crise começa antes.*

Uma coisa é certa: nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja está imune à crise. Este princípio básico da administração de crise, mesmo repetido e mais do que evidente, ainda continua esquecido por muitas organizações. Mas, se são inevitáveis, não significam sempre um desastre. A maioria das crises de imagem, se bem administradas, podem ser superadas. Mesmo a ocorrência ou divulgação de problema grave não caracteriza, necessariamente, uma crise. Existem princípios, normas de conduta, ações pró-ativas que poderão reverter situações críticas e difíceis em benefício da empresa.

Ocorrências negativas fazem parte da dinâmica das organizações. Tanto podem surgir em decorrência de catástrofes ou acidentes involuntários, fruto de fatalidades, como de erro humano, má administração, conchavos políticos, represálias ou outros interesses. Nessa hora, a mídia passa a ser o vetor natural desses conflitos. No mercado, admite-se como crise (do ponto de vista da comunicação) acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa. Como se descobre isso? Pelo monitoramento diário da mídia, acompanhamento dos públicos, com bom fluxo de informações estratégicas e sistema preventivo de informações.

A crise não ocorre apenas quando acontecem calamidades ou eventos de grande porte, que alcançam publicidade natural. Hoje, a administração de crises preocupa-se também com fatos aparentemente simples e insignificantes e que assumem dimensões bem maiores do que as empresas desejam e imaginam. Por erros na condução, inexperiência ou precipitação, acabam sendo mal administrados na relação com os clientes e a opinião pública.

Mas o que vem a ser administrar a comunicação de crises? Consiste em todos os passos que a organização irá tomar no sentido de esclarecer, por todas as formas e meios, seus públicos (interno e externo), com vistas a evitar desgastes à sua imagem. Saber conduzir esse processo constitui basicamente o êxito ou o fracasso na condução de uma crise.

Nas situações graves de crise, principalmente em temas polêmicos e de grande repercussão, quem deve assumir o comando da dinâmica das informações é a empresa e não a mídia. Se a mídia toma a iniciativa, será muito difícil reverter o processo. Ao assumir o comando, adotar uma atitude realista e não tentar minimizar os fatos; comunicar as más notícias de uma só vez e mostrar com transparência as providências para resolver a crise.

Na administração da comunicação de crises existe uma série de ações que não devem ser tomadas. A mais elementar: deixar o jornalista sem retorno, quando procura alguém sobre matéria negativa. Erro capital. Ele se sente no direito de publicar a matéria, alegando que

procurou a empresa e não obteve resposta. Depois fica muito difícil corrigir e explicar ao leitor uma nova versão.

Segundo: omitir-se quando existe uma crise instalada na empresa. A omissão nas pautas negativas dá ao jornalista o direito de escrever o que bem entende. As fontes devem, portanto, interferir na matéria, se tiverem explicações plausíveis. Muitas pautas negativas, algumas que poderiam desestabilizar a diretoria de uma organização, principalmente em empresas estatais ou na administração pública, são amenizadas ou neutralizadas pela pronta ação de fontes credenciadas. Essa ação implica prestar amplos esclarecimentos. Desmentir, se for o caso, ou admitir, quando o fato é irreversível, informando as providências tomadas. Ignorar uma pauta pode significar para o jornalista o medo da empresa em se explicar, o que supõe culpa. Essa culpa presumida exacerba a apuração do jornalista e transforma uma matéria, às vezes fria, em uma grande pauta. Ou seja, a reportagem toma uma dimensão que não precisaria tomar.<sup>1</sup>

Outro aspecto a ser considerado na gênese das crises é a velocidade da comunicação. No passado, quando um fato negativo afetava alguém, existia uma grande defasagem de tempo até que o público tomasse conhecimento e o mercado reagisse. Isso acabou. O ambiente de difusão das notícias está mudando rapidamente. Além da amplitude de alcance, existe uma enorme diversidade de canais, mídias e interlocutores. “A mensagem está mais diluída, devido ao maior número de fontes de informação para os leitores, espectadores e ouvintes. Por causa dessa maior oferta de tempo e espaço, e das propensões da mídia, as boas novas tendem a alcançar uma platéia menor e as más novas, uma platéia maior.”<sup>2</sup>

A comunicação de crise enfrenta nas primeiras horas um dilema. Qual o público a ser informado primeiro? O interno ou o externo. Hoje, com a velocidade da informação e novas mídias colocadas à disposição, existe pouca diferença no *timing* que deve ser obedecido para informar cada público. O público interno deveria ser o primeiro a saber, mas as agências de notícias, pela Internet, acabam na maioria das vezes “furando” os veículos internos. Empregados, controladores da empresa, acionistas e clientes, nessa ordem, precisam receber as primeiras informações, quando ocorrem crises mais graves. Quando um fato de repercussão nacional ou internacional – que pode gerar uma crise – vai ser dado a público, definir uma estratégia ampla de divulgação, principalmente quanto aos públicos que se pretende atingir.<sup>3</sup>

Ao lidar com a mídia, diz Frank Corrado (1994: 163), existem três estratégias para enfrentar notícias negativas: *não fazer nada; reagir apenas quando algo acontece; ou ser pró-ativo*. As duas primeiras alternativas, segundo ele, são estratégias conservadoras, melhor dizendo

---

<sup>1</sup> O assessor de imprensa tem hoje também o papel de estrategista, muito mais do que o de “apagador de incêndios”. Não há mais espaço para disputas sobre quem tem o comando da comunicação, porque essa é uma atividade estratégica da empresa.

<sup>2</sup> CASTELANO, Sandra. *O público e a mídia*. Trabalho de conclusão do curso de Gestão da Comunicação nas Organizações. S. Paulo, ECA/USP, 1999, p. 24.

<sup>3</sup> Quando o Banco do Brasil, em março de 1996 anunciou um prejuízo de R\$ 7,8 bilhões, o maior da história bancária até então, foi construído plano de divulgação, com bastante antecedência, que previa ações e veículos a serem utilizados para cada público: empregados, governo, jornalistas, clientes, acionistas, parlamentares, aposentados, sindicatos, entidades de classe, investidores domésticos e internacionais e tantos outros. A maioria das ações foi desencadeada no dia da divulgação, embora muitas outras prosseguissem nos dias subseqüentes. Governos, quando tomam decisões que afetarão a vida de milhões de pessoas, como no episódio do racionamento de energia, devem construir um plano de comunicação que inclua todos os públicos estratégicos e mídias. Um único deslizamento pode pôr todo o plano a perder.

arriscadas e desaconselhadas. Para o autor, o melhor mesmo, ou seja, o mandamento básico é: *conte tudo e depressa*. Quem fugiu dessa regra acabou se arrependendo mais tarde.

Os manuais teóricos sobre crise de comunicação recomendam a prevenção como um dos melhores remédios para evitar estragos demasiados à imagem da empresa. Se não existe plano preventivo, pelo menos que sejam mapeados os principais fatos negativos que acontecem ou podem acontecer (por mais surpreendentes que pareçam). É melhor investir nessa preparação, porque as pesquisas mostram que as organizações ou governos com planejamento de crise superam melhor os momentos difíceis. A premissa do planejamento e da prevenção é a base da administração de crises. Por serem previsíveis, muitas crises podem ser estudadas e seus desdobramentos planejados.

Quando se fala em prevenir, existem duas providências adotadas hoje pelo mercado que ajudam bastante na hora do “pânico”: o comitê de crise e a escolha do porta-voz. Empresas modernas já institucionalizaram o Comitê de Crise, sempre preparado para eventual “ataques” à imagem da organização. Na crise, eleger um único porta-voz, que passe credibilidade, tenha treinamento para lidar com a imprensa e conheça profundamente a própria empresa e o problema. Esse porta-voz é um dos elementos-chave no desenlace da crise. Uma entrevista mal organizada, declarações pouco convincentes ou equivocadas irão exacerbar o problema e não resolvê-lo.

O mercado está apreendendo – e na prática se confirma - que uma organização deve informar da maneira mais rápida e completa possível as ocorrências negativas e prejudiciais à sua imagem. Além de exercer o controle da informação, acalma o público atingido e mostra respeito pelo consumidor, acabando com os boatos e restaurando a confiança.

Nada melhor, portanto, para prevenir os impactos negativos de uma notícia do que uma política aberta e continuada de relacionamento com a mídia. Quem não se acostumou a tratar corretamente os jornalistas, prestando-lhes informações e fazendo disso uma prática saudável e rotineira corre maior risco numa crise.

Deve-se reconhecer também que passado e credibilidade não imunizam ninguém contra a crise. A diferença é que os envolvidos na crise estarão mais preparados para enfrentá-la e com amplas possibilidades de dar a volta por cima se o saldo for credor. A construção da credibilidade certamente passa pelo bom relacionamento com a mídia – o que significa transparência e atenção ao trabalho dos jornalistas –, respeito ao meio ambiente, à comunidade local, aos próprios empregados, às leis. Enfim, um capital acumulado ao longo do tempo e que pode ser um ativo muito importante na hora em que um episódio negativo atravessa o caminho da empresa.<sup>4</sup>

O potencial fiscalizador da mídia pode desencadear pequenas ou grandes crises, a qualquer momento. A diferença está em quem se preparou ou não para situações críticas. A maioria dos autores alerta para a o caráter inevitável de crises que não avisam. O que vai fazer a

---

<sup>4</sup> Um dos fatores decisivos para o sucesso da Johnson & Johnson no episódio de envenenamento de cápsulas de Tylenol, em 1982 – que se tornou um clássico na gestão de crises - foi a credibilidade da empresa nas suas relações com a mídia, consumidores e sociedade. “A empresa respondeu com seriedade a dois dos atributos indispensáveis nos momentos de crise: coerência nas ações e compromisso com a opinião pública” (VIANA, 2001: 167-168). E mais “O caso do Tylenol é antes um importante exemplo de uma organização que assumiu a responsabilidade pelos seus produtos sem ter sido forçada a isso”. MITROFF, Ian I. *Managing crises before they happen*. New York: AMACOM, 2000, p. 16.

diferença é a forma de enfrentá-las, principalmente a qualidade das relações com a imprensa e com os públicos que interagem com as empresas, os governos, as personalidades públicas.

A primeira preocupação das empresas ou órgãos públicos, quando se envolvem em situações críticas, como tragédias, acidentes ou denúncias graves é tentar resolver logo a parte operacional, para tentar minimizar a repercussão. Atacam a crise e esquecem a versão. Há casos mais ostensivos em que se tenta até mesmo esconder ou mascarar o problema. O prejuízo ou as conseqüências reais do fato parecem não incomodar, até porque nesse momento a ética já foi para baixo do tapete. Para a imagem da empresa, a repercussão no mercado, entre os concorrentes, governo, clientes, patrões, controladores acaba tendo mais importância. A versão da imprensa, portanto, é a grande dor-de-cabeça de empresários e governos, porque ela pode fazer mais estrago do que a própria crise.

Muitos executivos desdenham das ações de comunicação e depois lamentam a versão dos jornalistas.<sup>5</sup> Um princípio básico que deveria ser seguido é *se não quer que publique, não deixe acontecer*. “O melhor meio de evitar críticas é ser incriticável”, diz Mamou (1999: 79). Seguir esse princípio evitaria muitos episódios negativos. Não existem segredos ou ações, por mais reservados, que não possam chegar ao conhecimento público. Hoje, as relações com a mídia evoluíram tanto que os executivos, assessorados pela área de comunicação, têm condições de avaliar eventuais repercussões negativas de algumas decisões.

Se um órgão público, por exemplo, constantemente sob vigilância do cidadão, do contribuinte e, por extensão, da imprensa, toma uma decisão de risco, isto é, assume gastos difíceis de explicar, como por exemplo, o custeio de festas, dispêndios supérfluos ou viagens inexplicadas, não pode se irritar se os jornalistas descobrem e publicam. A imprensa cada vez mais assumiu o papel de fiscal do contribuinte. Melhor, portanto, não tomar decisões, que amanhã poderão repercutir negativamente, para depois ficar construindo versões paliativas que a mídia e o público não acreditam. E mais: se o deslize aconteceu e saiu publicado, o melhor é “engolir” e ficar quieto. Resposta, só se for convincente.<sup>6</sup>

Deve ser levado em conta, também, na administração da comunicação da crise, que a empresa continuará existindo, depois e apesar da crise. Isso implica responsabilidades ao executivo na hora de encarar a imprensa. Muitas vezes, o dirigente livra sua cara, mas deixa a empresa exposta, o que no mínimo indica falta de ética e de profissionalismo. A imagem da instituição está sempre acima do interesse individual, mas no Brasil, onde a descontinuidade administrativa se constitui em um dos graves problemas na administração pública, os dirigentes

---

<sup>5</sup> Outro caso que se tornou célebre na administração de crises é o do vazamento de 40 milhões de litros de óleo, em 1989, do petroleiro Exxon Valdez nas costa do Alasca. O episódio foi tão mal conduzido do ponto de vista da comunicação, que uma semana depois, com a repercussão negativa em todo o mundo, o presidente da Exxon (Esso) teve que reconhecer que sua preocupação tinha sido solucionar o problema operacional e esquecer da versão que a mídia estava dando ao episódio. Dez dias depois do acidente, a Exxon publicou desculpas oficiais nos jornais de todo o país. Tarde demais. A imagem da empresa tinha sido fortemente atingida. E até hoje é um acidente lembrado mais como um *case* negativo na administração de crises. Para mais informações ver Susskind & Field (1997) e Villela (1998).

<sup>6</sup> “Às vezes, determinadas empresas são vítimas de notícias habitualmente distorcidas, criando-se uma imagem irreal delas diante da sociedade. É o caso do setor público produtivo. A falência dos governos brasileiros afetou as empresas estatais. Na maioria das pesquisas em que o público aponta instituições com imagem negativa, os governos – mesmo por suas diferentes instituições – ocupam a primeira posição, invariavelmente (...) Há uma má vontade do público e da imprensa com tudo o que se refira ao Estado e às suas instituições.” ROCHA (1996: 163)

nem sempre seguem esse princípio. Será muito difícil a reputação do executivo sair preservada, quando a imagem da empresa está indo água abaixo.

Lição que fica: prevenir é melhor que remediar. Ditado que cai como uma luva na administração de crises. Com a mídia, a relação transparente, segura e ética poderá até amenizar o problema, porque uma crise bem administrada poderá reverter em ganho de imagem e de mercado para a empresa.

*\*João José Forni, é formado em Letras e Jornalismo. Mestre em Comunicação pela Universidade de Brasília. Trabalha com assessoria de imprensa, desde 1977. Além da experiência em gerência de comunicação e no relacionamento com a imprensa,, é instrutor de media training, professor universitário e palestrante em eventos de comunicação.*

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS SOBRE CRISE**

- CAPONIGRO, Jeffrey R. *The crisis counselor*. Chicago: Contemporary Books, 2000.
- CASTELANO, Sandra. *O Público e a Mídia*. Dissertação do Curso de Gestão da Comunicação nas Organizações. São Paulo: ECA/USP, 1999.
- CORRADO, Frank M. *A Força da Comunicação*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHAPARRO, M.C. *Jornalismo na fonte*. In *Jornalismo brasileiro: no caminho das transformações*. (Org. Dines A.; Malin M.) Brasília: Banco do Brasil, 1996.
- LOPES, Marilene. *Quem tem medo de ser notícia?* São Paulo: Makron Books, 2000.
- MAMOU, Yves. "A culpa é da Imprensa". São Paulo: Marco Zero, 1992.
- MITROFF, Ian I. *Managing crises before they happen*. New York: AMACOM, 2000.
- RAMONET, Ignacio. *A tirania da comunicação*. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.
- ROCHA, Marco Antonio. *Imprensa e empresas em busca do lead*. In *Jornalismo Brasileiro: no caminho das transformações*. (Org. Dines A.; Malin M.) Brasília: Banco do Brasil, 1996.
- ROSA, Mário. *A síndrome de Aquiles – Como lidar com as crises de imagem*. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- SUSSKIND, Lawrence & Field, Patrick. *Em crise com a opinião pública*. São Paulo: Futura, 1997.
- VIANA, Francisco. *De cara com a Mídia*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- VILLELA, Regina. *Quem tem medo da imprensa?* Rio de Janeiro: Campus, 1998.