

entrevista

João José Forni

João José Forni

- Mestre em Comunicação pela Universidade de Brasília (UnB)
- MBA em Gestão Estratégica pela Universidade de São Paulo (USP)
- Graduado em Jornalismo pelo Centro Universitário de Brasília (UniCeub) e em Letras pela Universidade Católica de Pelotas (UCP)
- Experiência docente, tanto no ensino médio como universitário, na graduação em Jornalismo, Propaganda e Publicidade, e na Pós-Graduação em Comunicação Pública e Assessoria de Comunicação
- É instrutor de media training para executivos, com ênfase na gestão de crise
- Tem experiência em redação e editoração de publicações, na área de Comunicação Empresarial, com ênfase no relacionamento com a imprensa, atuando principalmente em crise em comunicação, assessoria de imprensa e gestão da comunicação em períodos de crise na organização
- jforni@terra.com.br

Entrevistador

Luiz Alberto de Farias

Comunicação

em tempos de crise

De uma mosca no prato do cliente em um restaurante a problemas com escândalos no governo, na diretoria de multinacionais ou na vida de personalidades famosas. Basta abrir ou jornal ou ver o noticiário da TV e haverá algum tipo de matéria com esse tipo de pauta. O resultado é a crise de imagem, ou indo mais além, pode se reverter em prejuízos para os negócios da empresa, queda de seu valor no mercado ou, até mesmo, na interrupção de suas atividades. Há cerca de 30 anos, o jornalista e especialista em Comunicação Empresarial João José Forni lida com o relacionamento com a mídia e vive um tema bastante caro aos profissionais de comunicação em cargos estratégicos: o gerenciamento da comunicação em situações de crise. Com passagens por cargos de gerência nas áreas de publicidade, promoções, comunicação interna e publicações, Forni se deparou com inúmeras situações de crise e “tomou gosto pelo assunto” quando ainda não havia uma profissionalização nesse tema e, muito menos, experiência, estudos ou bibliografia especializada no Brasil. Passou a estudar situações e exemplos vividos nos Estados Unidos e viu que

muito poderia ser aplicado ao país. Tendo sido superintendente de comunicação e diretor comercial da Infraero, hoje se dedica a consultoria e palestras na área da comunicação, além de atuar como professor dos cursos de pós-graduação em Gestão das Organizações e Assessoria da Comunicação Pública, em Brasília. Em entrevista à *Organicom*, Forni discute temas como a inevitabilidade das crises e a importância da preparação de empresas e governos para enfrentá-las, a prevenção, o papel atual da mídia bem como suas falhas, e o atual estado do conhecimento sobre a área, entre outros assuntos. Na época da entrevista, as principais crises em pauta eram o escândalo com o então presidente do Senado, Renan Calheiros, o leite adulterado e a crise aérea brasileira. Como é de costume da mídia, as pautas já são outras, mas seus mecanismos são os mesmos, como mostra Forni.

■ **Organicom** - As organizações brasileiras estão preparadas para uma crise, do ponto de vista comunicacional?

João José Forni - As organizações brasilei-



“
Geralmente,
a comunicação
é chamada quando
o fato negativo
está consumado
”

ras não estão preparadas para enfrentar crises, principalmente quando a situação se torna grave. Não importa a natureza da atividade, as empresas e órgãos do governo deviam saber que existe o risco de crise. Mas o tema ainda não faz parte da prática de treinamento e de prevenção. Principalmente, no Brasil não existe uma cultura de prevenção de crise. Muitas empresas de consultoria representam grupos de outros países ou são empresas de assessoria em comunicação, com alguma especialização em crise. Em muitos casos, elas improvisam para atender ao cliente. As agências de publicidade também não têm tradição na prestação desse serviço. Falta experiência e treinamento das equipes para dar suporte aos clientes nessa hora. Algumas organizações brasileiras começam a colocar o gerenciamento de crise na pauta de reuniões e de cursos regulares. Algumas começam a programar treinamento dos executivos para enfrentar situações de alto risco. Mas o programa ainda se limita às relações com a imprensa, esquecendo outros públicos importantes nessa hora, ou até mesmo deixando de prever medidas para impedir a crise, o

que evitaria o desgaste na mídia e, em consequência, na reputação e até nos resultados. Geralmente, a comunicação é chamada quando o fato negativo está consumado. Isso poderia ser evitado com um bom gerenciamento de risco.

■ **Organicom** - Qual, então, o papel do profissional de comunicação, se ele não gerencia a crise?

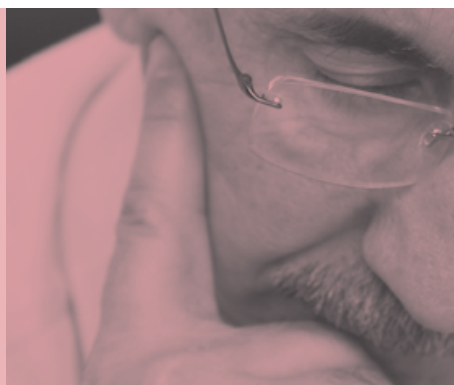
João José Forni - É preciso separar a gerência de crise e de risco do chamado gerenciamento da comunicação na crise. O profissional de comunicação não gerencia a crise. Isso deve ser tarefa de um gerente específico ou do comitê ou gabinete de crise. A comunicação é um pilar da gerência de crise, e dos mais importantes. Se não houver trabalho conjunto, o esforço de um e de outros não será suficiente para administrar a crise. A comunicação sozinha não resolve. Quando uma crise se abate sobre uma organização, ela transcende a comunicação. A comunicação vai auxiliar a empresa a amenizar a repercussão da crise, que é um agravante. As crises geralmente ocorrem nos mais variados setores: financeiri-

ro, segurança, operações, na gestão da empresa. O gerente de crise deve ser um profissional com autonomia para tomar decisões e, nesse grupo, um dos papéis mais importantes é do profissional de comunicação que, junto com as áreas jurídica, de segurança e inteligência, auditoria, parlamentar e o diretor responsável, compõe esse comitê. Do trabalho dele depende a maneira como a sociedade vai ser informada e ter a percepção da crise da organização. Você pode ter excelentes profissionais de comunicação, estratégia perfeita para neutralizar notícias negativas e até um bom relacionamento com a mídia. Mas se os fatos geradores da crise não forem conduzidos com eficiência, transparência e profissionalismo, esse trabalho na comunicação não adianta. A empresa tem que fazer sua parte da melhor maneira possível, administrar todos os passivos gerados por uma crise e, então, a comunicação entra fazendo sua parte. Por vezes, existe confusão entre gerenciar a comunicação na crise e administrar a crise propriamente dita. O executivo não pode esperar que a comunicação sozinha resolva a crise da empresa.

■ **Organicom** - E fora do país, as empresas estão bem estruturadas para lidar com crises?

João José Forni - Há bastante tempo os americanos têm mecanismos de gerenciamento de crise bem estruturados. Eles estudam o que acontece com as empresas e transformam os erros em ensinamentos. Existem muitas organizações especializadas, com estudos e vasta literatura sobre o assunto. Eles chegam ao requinte de segmentar por tema. Hoje, já existem empresas de gerenciamento de crise exclusivas para a área educacional, para administrar ocorrências negativas, como aquele triste episódio na Universidade Virginia Tech, quando estudantes foram mortos por um colega. Ainda assim, mesmo profissionais experientes são surpreendidos e cometem erros. Conflitos raciais, greves, protestos e outros tipos de crise que afetam governos, acidentes ecológicos, crises financeiras ou na área de saúde e sucessão de famílias são outros temas de alto risco para a imagem. Consultorias e profissionais, portanto, se especializam em temas específicos. Acabou virando um grande negócio.

“
**O executivo não
 pode esperar que
 a comunicação
 sozinha resolva
 a crise da empresa**
 ”



■ **Organicom** - E quanto à Europa?

João José Forni - Na Europa, existe um excelente trabalho de pesquisa acadêmica, especialmente na França, com institutos que gerenciam crises empresariais. Ainda incipientes no Brasil, mas muito comuns no exterior, as consultorias cada vez mais se especializam no tema e oferecem serviços para clientes fora do próprio país. Basta ver o que acontece aqui, com grandes organizações, que buscam consultorias internacionais quando precisam resolver problemas graves. A TV Globo, quando uma organização criminosa exigiu a divulgação de um manifesto, em 2006, em troca da libertação de um de seus repórteres seqüestrados, buscou esse tipo de assessoria internacional.

■ **Organicom** - Já existe a cultura de prevenção, de investimento de longo prazo na qualificação dos públicos da empresa para se evitar situações de risco à imagem?

João José Forni - Não é comum no Brasil. Há algumas empresas, como a Petrobras, que, após vários eventos que acabaram arranhando sua imagem no passado, criou uma gerência de crise muito bem estruturada e investe nesse tema. Em alguns países, isso já é comum, mas no Brasil ainda não temos a prática da prevenção, de investimentos ou mesmo qualificação para evitar situações de risco. Creio que ainda é algo improvisado. Basta ver recentes casos de crise com duas multinacionais, no Brasil, e com as cooperativas de leite em Minas Gerais. Em todos os casos houve erros primários, declarações intempestivas, evasivas, pre-

cipitadas e tentativas de esconder mais do que de esclarecer. A opinião pública não ficou confortável em nenhum dos casos e a mídia exacerba essa confusão. A simples publicação de matéria paga, dizendo que está tudo sob controle, é uma medida inócua. Acredito que no Brasil a prevenção será o próximo passo no gerenciamento de crise, mesmo porque já aprendemos que a crise não releva ninguém, seja governo ou empresa privada. Os episódios do apagão aéreo, acidentes e crises políticas mostraram o quanto as empresas e o governo ainda devem aprender e evoluir para uma administração transparente, responsável e capaz de dar respostas rápidas aos clientes nessas situações extremamente tensas e delicadas.

■ **Organicom** - Quando nos deparamos com um executivo e desejamos convencê-lo a aderir a políticas de prevenção, investindo em Relações Públicas para minimizar os efeitos nocivos de uma crise, ainda utilizamos fortemente o discurso qualitativo. Isso os convence?

João José Forni - Os executivos já não se impressionam apenas pelo discurso de que é importante terem uma boa imagem. Eles se preocupam com dados objetivos: quando o efeito de uma crise atinge os resultados, quando as vendas caem, quando eles percebem o malefício de ocorrências mal administradas. Pesquisas quantitativas feitas com empresários mostram que uma notícia negativa tem um impacto três vezes maior do que uma notícia positiva. Então, o peso de uma cobertura de crise na imagem da organização é extremamente negativo para a sua reputação e para os negócios.

A avaliação de imagem evoluiu muito e hoje não é difícil, com a ajuda de boas consultorias nacionais, medir o efeito de matérias negativas ou episódios de crise na imagem da empresa. Certamente as empresas aéreas fizeram isso após os recentes acidentes. Algumas consultorias têm calculado o prejuízo do apagão aéreo para as empresas brasileiras em bilhões de reais, levando em conta não só o prejuízo e a queda do valor de mercado das próprias companhias aéreas, mas toda a perda na cadeia produtiva com atrasos, cancelamentos, mercadorias não entregues, negócios cancelados. Esse é o efeito negativo do chamado apagão aéreo, uma crise que o governo teve, e está tendo, extrema dificuldade para resolver.

■ **Organicom** - Há outras estratégias mais objetivas e de caráter quantitativo para lidar com o tema?

João José Forni - A empresa moderna não pode viver hoje sem medir resultados. Isso vale para a área financeira, mas também para a comunicação. As percepções que a sociedade, os potenciais clientes têm das empresas, dos governos, irão determinar os negócios ou as decisões futuras. Não tenha dúvida de que os negócios da Parmalat no Brasil, por exemplo, estão hoje balizados pelos efeitos da crise que ela enfrentou há alguns anos na Itália e, menos, no Brasil. Assim também com Bom Bril, Varig e tantas outras marcas fortes do país. Os dirigentes empresariais, clientes e acionistas se impressionam com números. Principalmente, quando esses números afetam os balanços das companhias. Além disso, a chegada de muitas multinacionais trouxe

uma cultura, avessa ao brasileiro, de cobrança de resultados e dos investimentos feitos em comunicação.

■ **Organicom** - Como o senhor entende a produção de notícias em tempos de crise? O que a mídia vem fazendo pela sociedade: esclarece ou superdimensiona as razões das crises?

João José Forni - A mídia está cumprindo seu papel em cobrir as crises. Tenho vários reparos a fazer em relação a certos temas que a imprensa não tratou bem ou superdimensionou, na banalização de crises que aparecem hoje e somem no outro dia; em manchetes construídas sobre temas que não mereceriam nem primeira página, muitos desses casos em prejuízo da informação e, em alguns, em benefício dos acusados, porque o assunto sai de pauta e é esquecido. Durante a cobertura do mensalão, jornais de grande circulação produziram manchetes com base em análises superficiais de membros da CPI dos Correios. Ou por vazamento de documentos que eram repassados à CPI, protegidos sob sigilo bancário. Eles pautavam a mídia com base em factóides e o jornalista que ia cobrir aquele assunto saía correndo e produzia chamadas e matérias em blogs, ou mesmo nos jornais, sem que o tema estivesse completamente apurado. Ou pior: sem ouvir o outro lado. Havia, no dizer de um experimentado jornalista de Brasília, uma gincana semanal para ver quem saía na frente com o furo. Resultado: algumas dessas manchetes não tinham substância para se segurar um dia sequer. Dois dias depois, ninguém mais falava do assunto, diante dos desmentidos, das inconsistências e até de erros fac-



“
Às vezes, o foco
da notícia publicada
está errado ou não
ficou claro e confunde
mais do que informa
”

tuais. Citaria várias manchetes, repercutidas na TV e em rádios, que sumiram porque o enfoque era incorreto ou inconsistente.

■ **Organicom** - Seria melhor que a mídia não publicasse essas notícias? É um des-serviço?

João José Forni - Em alguns casos, sim. É preciso apurar melhor e só publicar quando o assunto estiver mais claro. Alguns acusados se valem dessa fragilidade para se defender e ficar impunes. Às vezes, o foco da notícia publicada está errado ou não ficou claro e confunde mais do que informa. Mas eu ainda defendo o papel da imprensa nesses casos. Ela é importante para trazer à opinião pública assuntos que, às vezes, são apurados em gabinetes, auditorias internas e não chegam à sociedade. Pelo menos, tem-se a vantagem do debate, do contraditório, o que para a democracia é muito bom. Não se pode também transformar a imprensa em promotor e juiz, atribuindo-lhe o papel equivocado de julgar quem é acusado. Em tempos de jornalismo on-line, busca do furo, proliferação

de blogs, é um perigo a divulgação de notícias sem a devida apuração. Na pressa, se cometem injustiças ou, como eu disse, se confunde mais do que se esclarece, o que não é bom para ninguém.

■ **Organicom** - Temos uma imprensa – tanto do lado dos profissionais quando do lado das empresas – qualificada para lidar com as crises e seu peso social? Ou a má notícia continua a ser a melhor notícia?

João José Forni - Vamos analisar primeiro o lado das fontes. Em situações de crise, algumas organizações tentam ainda usar a velha prática de minimizar, tentar enganar a opinião pública. O Brasil evoluiu muito. Embora tenhamos uma população de poucos leitores, mesmo quem escuta rádio ou assiste a TV acaba entendendo e cobrando. O espectador ou leitor não engole qualquer coisa. Então as fontes não são transparentes o suficiente para convencer a opinião pública nessas crises. Se olharmos as mais recentes, os acidentes aéreos, o próprio apagão nos aeroportos, a crise no Senado Federal, o recall da Matel e a contamina-

ção do leite, a mídia repercutia versões em que o leitor não acreditava. Foram respostas ou explicações desmentidas no dia seguinte. Com raras exceções, as empresas acabam se desqualificando nesses momentos. Do ponto de vista da mídia, não há dúvida de que a má notícia continua dando ibope. Eis o porquê da ênfase em qualquer fato negativo que envolva, principalmente, o governo ou órgãos vinculados. A mídia fica olhando muito para os governos e esquece, às vezes, a iniciativa privada. Assim foi na quebra da Encol. Se a imprensa estivesse mais atenta às práticas das empresas privadas, poderia ter descoberto, bem antes do “estouro”, que a Encol construía prédios demais com suporte financeiro de menos. O prejuízo de 42 mil mutuários é algo que até hoje não teve uma explicação convincente da imprensa, porque ela estava mais preocupada com a eleição, o Plano Real e a transição e esqueceu a Encol. Não se sabe nem se os principais dirigentes, que enriqueceram com o dinheiro dos mutuários, estão presos.

■ **Organicom** - É possível culpar as empresas jornalísticas?

João José Forni - Não, não podemos só culpá-las. Claro que há interesse em direcionar a pauta, maximizando alguns temas e minimizando outros. A eleição é um bom exemplo. Talvez o problema não esteja na dimensão com que a notícia é publicada, mas na pauta. Nas crises, a imprensa é mais pautada pelas fontes ou grupos de pressão – o que inclui órgãos fiscalizadores – do que pelo interesse público. Muitas pautas são “operadas” pelas fontes ou lobbies e a imprensa entra

no jogo dando uma dimensão desproporcional a certos temas. Por exemplo, basta o Tribunal de Contas da União ou a Controladoria Geral da União colocar uma apuração, ainda não concluída, nos seus sites para que a imprensa repercuta rapidamente. Não se aprofunda no tema, mesmo porque o relatório é parcial, sem a defesa dos citados. Aquela matéria é publicada superficialmente. Entra na estatística de mais um “possível” escândalo e morre aí. Ninguém mais sabe o que aconteceu, porque em geral a resposta dos envolvidos será: “só nos pronunciaremos após a conclusão do processo”.

■ **Organicom** - Diante do chamado apagão aéreo, o senhor levantou em artigos a hipótese de que a mídia também passa ou tenha passado por um apagão, deixando de mostrar a real situação do transporte aéreo em nosso país. Esse apagão da mídia é temporário ou já se estende há tempos? E o que o futuro reserva para a imprensa brasileira?

João José Forni - Esse é um bom tema. Muitas vezes assuntos viram pauta de repente, porque alguém fez uma denúncia ou ocorrem acidentes, como no caso do apagão aéreo. Os problemas do transporte aéreo passaram ao largo da imprensa brasileira mesmo antes do acidente com o avião da Gol. A tragédia foi apenas a gota d'água, mas não a causa, nem o início. De um lado, a falência da Transbrasil, da Vasp e, no ano passado, a quebra virtual da Varig já mostravam fragilidades no transporte aéreo brasileiro. De outro, uma multiplicidade de agentes do sistema, como Ministério da Defesa, Infraero e alguns departamentos

do Comando da Aeronáutica (pré-Anac) que administravam aeroportos, faziam as normas, ditavam a política e a fiscalização do transporte aéreo. Embora com zonas de sombra nessas atividades, esses agentes administravam bem a demanda aérea até o início dos anos 2000. Mas a imprensa nunca fez uma análise criteriosa da pressa com que a Anac foi criada e seu posterior aparelhamento político, além dos malefícios do duopólio em que se transformou o transporte aéreo brasileiro. A mídia esqueceu, quando estourou o apagão aéreo, que os aeroportos brasileiros funcionavam muito bem. Operaram durante anos sem grandes transtornos. Para quem abre os jornais hoje ou acompanhou esse drama há alguns meses, parece que a imprensa descobriu tardiamente que os aeroportos brasileiros eram problemáticos, mal planejados, priorizaram lojas e concessões em detrimento de pistas e da segurança. Isso tudo é uma visão distorcida. O pior é que a imprensa abraça o discurso de qualquer político ou especialista e fica repercutindo a notícia sem se aprofundar no problema. Ela não tenta descobrir por que os aeroportos ficaram as-

sim. Não cabe aqui neste espaço discutir essa particularidade, mas é um bom exemplo de como um tema tão importante tem análises superficiais. Em resposta à pergunta: esse apagão da mídia não é de hoje. Citei a Encol, como poderia ter falado da Gautama, da Transbrasil, do Banco Santos. São empresas que dão sinal de que algo não vai bem. Quando a crise estoura, a mídia faz um estardalhaço como se tudo tivesse começado no dia anterior. O escândalo dos sanguessugas no Ministério da Saúde começou pelo menos três anos antes da divulgação. E ninguém monitorou o fato para divulgar. Quando se revela, como aconteceu recentemente, que milhões de livros do MEC foram distribuídos com teses marxistas da cartilha de Mao Tse Tung, não dá para acreditar que esse livro esteve aí nas escolas durante meses ou anos e ninguém percebeu, muito menos a imprensa.

■ **Organicom** - Como a mídia deveria agir?

João José Forni - A imprensa, volto a dizer, tem que deixar de ser pautada por fontes carimbadas, órgãos fiscalizado-

“
**Quando a crise
 estoura, a mídia faz
 um estardalhaço como
 se tudo tivesse
 começado no dia anterior**
 ”



“
Não existem dois casos iguais. Não há receita de bolo para ser aplicada na hora de resolver uma crise
”



res, pelas empresas mais bem posicionadas. Ou pior, por lobistas. O jornalismo chapa branca tinha espaço na ditadura. Ela tem que sair atrás da notícia e ver o que está acontecendo nas estradas, por exemplo, para ter tantos acidentes. Por que ainda continua a venda de bebida alcoólica na beira das pistas, quando se sabe que o álcool é um dos principais responsáveis pelas mortes no trânsito? Vez ou outra, jornais de fim de semana trazem excelentes matérias nessa linha, como aconteceu com *O Globo* recentemente. A descoberta, no Rio, de que o sistema público de saúde estava usando brocas caseiras na cabeça dos pacientes é o tipo de matéria que presta um excelente serviço à sociedade. Mas, quem foi a fonte? Alguns médicos resolveram protestar e denunciar. Não foram os jornalistas. Novamente, a fonte pautou a imprensa.

■ **Organicom** - Qual o papel da Internet para o jornalismo, neste contexto?

João José Forni - Os fatos do dia-a-dia vão ficar com as mídias eletrônicas, com mais amplitude e poder de difusão. E acho

que o futuro nos reserva uma imprensa escrita mais investigativa e opinativa. Ela pode se aprofundar em matérias analíticas. Está aí uma boa oportunidade para que tenhamos uma imprensa investigativa, mais voltada para temas de interesse da sociedade.

■ **Organicom** - O senhor, que trabalha o tema gerenciamento de crises no seu dia-a-dia, como vê a produção de pesquisas e de conhecimento nessa área? Há pensamento criativo?

João José Forni - No exterior, as pesquisas nesse campo evoluíram bastante. Existem inúmeros sites especializados, artigos, análises e vasta bibliografia. Muitos profissionais de Relações Públicas e jornalistas enveredam por essa área e criam laboratórios, empresas e consultorias especializadas em gestão de crise. Nos Estados Unidos, mais práticos, os profissionais se aprofundam no estudo de caso, de onde tiram os fundamentos para o gerenciamento de crise. Cada situação é um aprendizado. Mesmo porque não existem dois casos iguais. Não há receita de bolo para ser aplicada na ho-

ra de resolver uma crise. Então, cada história gera uma massa crítica importante para ser estudada e aprimorada.

■ **Organicom** - E no Brasil, a seu ver, como está a produção?

João José Forni - No Brasil, os estudos ainda são incipientes. Estão aparecendo monografias, dissertações de mestrado e outros trabalhos acadêmicos em gestão de crise e comunicação. São bons trabalhos, mas com disseminação restrita. Se não foram publicados, e a maioria não é, vão para a prateleira da universidade, constituem um grande acervo cultural, mas restrito a um pequeno grupo. Não há no Brasil, por exemplo, sites especializados em crise e comunicação. Fiz essa pesquisa quando fui registrar minha página. Tenho percebido crescente interesse pelo tema, até mesmo por estudantes. Existem trabalhos isolados em sites de comunicação e alguns consultores em gerenciamento de crise, mas com enfoque abrangente, não restrito à comunicação. São gestores de crise que criam endereços virtuais e até cursos para divulgar consultoria.

■ **Organicom** - Podemos encontrar uma produção que relata casos e até mesmo manuais de como agir em situações extremas?

João José Forni - Hoje, a produção cultural sobre comunicação em situações de crise está restrita a livros sobre Relações Públicas, assessoria de imprensa ou em manuais corporativos. As empresas editam publicações com dicas para o executivo se relacionar com a imprensa, onde incluem conteúdo sobre situações de ris-

co. Melhorou muito no Brasil a produção nesse campo nos últimos cinco anos. Existe bibliografia de autores brasileiros ou traduções sobre reputação, imagem e crise com informações e conteúdo consistentes sobre o tema. Mas a produção ainda é esparsa e dificilmente o executivo ou os estudiosos do tema irão encontrar num único manual dicas completas de como se comportar nessa hora.

■ **Organicom** - Quando falamos em crise, costumamos tratar do assunto como se fosse um tabu ou uma grande oportunidade. Em sua opinião, os cursos de comunicação têm formado pensamento crítico sobre o tema e têm qualificado seus estudantes para enxergarem os diversos lados de uma crise?

João José Forni - Ainda existem cursos de jornalismo que não oferecem matéria específica sobre as atividades de Relações Públicas e assessoria de imprensa. Ora, se não privilegiam uma área que hoje emprega a maioria dos formandos, quanto mais o tema crise, que é relativamente novo nos currículos. Existe uma grande carência nesse campo nas universidades. E não apenas para o curso de Comunicação, mas também para o de Administração. O administrador é preparado para competências de sua área, mas quando necessita enfrentar a mídia em períodos conturbados – contingência cada vez mais comum – em geral está despreparado. Aprende no dia-a-dia ou precisa se valer de uma prática abominável, mas muito comum hoje em dia: servir-se do advogado como porta-voz. No caso de crise, o fato se agrava. O gerenciamento de crise é pouco discutido nos cursos regulares de Comunica-

ção, mesmo porque o foco dos formandos ainda está centrado na redação, onde eles também pensam que não terão crises. Para eles, provavelmente, o problema da crise compete às fontes, o que é um equívoco.

■ **Organicom** - O que acontece quando esse profissional vai para o outro lado do balcão?

João José Forni - Esses profissionais acabam, mais ou cedo ou mais tarde, em uma assessoria ou empresa de comunicação, onde se deparam com situações difíceis. Imaginemos uma consultoria e profissionais inexperientes chamados por uma empresa aérea num momento como aquele enfrentado pela TAM. O tema deve ser mais debatido e estudado nas universidades, mesmo porque aí temos um bom campo de trabalho para os profissionais de Relações Públicas e assessoria de imprensa. São poucos os especialistas nesse tema. E em situações de crise, a imagem da organização não pode ser conduzida por amadores. Muitas vezes não é apenas a reputação que está em risco. Negócios de milhões em faturamento ou o futuro da própria organização são ameaçados pela crise.

■ **Organicom** - Em nosso país talvez tenhamos mais crises políticas que empresariais. Qual é o lado mais difícil para um consultor especializado em crises: o público ou o privado?

João José Forni - Creio que a dimensão das crises políticas no Brasil é maior do que a das crises empresariais. Uma crise política recebe um tratamento até excessivo da mídia, toma conta da pauta e, às

vezes, dura meses, como aconteceu no caso do presidente do Congresso [na época, o senador Renan Calheiros, que respondeu a três processos no Conselho de Ética do Senado e terminou renunciando em dezembro de 2007]. Pela peculiaridade das instituições políticas brasileiras, o lado público é mais difícil, porque a mídia se avoca defensora e fiscalizadora das ações das instituições públicas para o contribuinte. Ela exige mais do setor público do que do setor privado. Além disso, a indicação política para cargos de confiança torna bastante vulnerável a atuação do assessor ou do consultor. Na iniciativa privada, se alguém errou, a troca ou substituição do executivo é muito simples e encarada com naturalidade. O setor privado não contemporiza. Não necessita pedir a bênção para ninguém. Não precisa acertar com a base política. No governo, não. Uma demissão demora e mexe com interesses que nada têm a ver com a produtividade, resultados ou competência. Afastar alguém vira uma novela. Nesse caso, a atuação de assessores e consultores é muito mais difícil.

■ **Organicom** - A virtualidade crescente pode ser utilizada positivamente para as corporações? Toda empresa deve ter site, blog e até fazer parte de comunidades virtuais?

João José Forni - O mais grave na atuação das empresas não é a falta do blog ou de mídias avançadas. É a forma rudimentar com que estão utilizando a Internet. Se fizermos uma pesquisa, muitas empresas e instituições não têm sequer um telefone no site para contatos urgentes do cliente ou da imprensa. Algumas em-

presas só são modernas na propaganda. Na página da Internet, descobrimos que cometem erros primários de comunicação. É preciso considerar que o site se tornou imprescindível a quem quer fazer negócio. Mas agora a comunidade se ampliou e já existem empresas utilizando blogs e outras mídias eletrônicas para fazer marketing viral ou neutralizar ataques ou propagandas negativas. Ou simplesmente para dar notícia em tempo real. As empresas que visam o público jovem não podem fugir das novas mídias. O blog, por exemplo, se tornou um importante instrumento de disseminação de opiniões ou notícias em primeira mão, com alto nível de interatividade. Por isso a popularidade, principalmente porque as empresas abriam o blog para jornalistas ou especialistas de renome.

■ **Organicom** - A exposição de executivos em blogs não chega a ser um risco?

João José Forni - Alguns executivos costumam mantê-lo, mas ainda não existe no Brasil uma cultura de a empresa alimentar um blog. O meio é altamente dinâmico e interativo, exigindo uma tro-

ca contínua de informações com os interlocutores. Nesse caso, não tem como separar a atuação do executivo da sua posição na empresa. É um mundo novo que precisa ainda ser desbravado, sem contar problemas de segurança pela possibilidade de invasão, da criação de páginas piratas, em nome da empresa ou do titular. Assim como pode ser uma boa oportunidade, essa janela pode se tornar um problema. Por isso, na política de prevenção de crises, o mundo virtual também deve ser contemplado.

■ **Organicom** - A Internet tanto é utilizada pelos admiradores quanto pelos adversários de uma empresa. O que fazer quando internautas se utilizam de espaços como comunidades virtuais para colocar em xeque a organização?

João José Forni - As empresas são alvo da concorrência, de clientes insatisfeitos ou até mesmo de spams ou hackers, que criam endereços, páginas na Internet ou blogs para falar mal do produto ou da própria empresa. Sem falar nos "robôs" que ficam tentando invadir o site. Para evitar esses problemas, as áreas de tec-

“
Na política
de prevenção de
crises, o mundo
virtual também deve
ser contemplado
”



“
Existem alguns
preceitos básicos
preconizados para
a prevenção: se não quer
que publique, não faça
”



nologia da informação estão permanentemente desenvolvendo mecanismos para neutralizar esses ataques. As áreas de inteligência competitiva monitoram esses sites e estão sempre prontas para retirar do ar ou neutralizar e denunciar ataques virtuais. As empresas devem tomar muito cuidado para não comprar brigas com clientes ou outras organizações. A facilidade que existe hoje para criar uma página pode ser uma ameaça à reputação da empresa ou do produto. Essa ação deve ser administrada com cautela, pois pode criar um passivo de imagem difícil de ser controlado.

■ **Organicom** - Quais são os passos que uma empresa não pode dispensar quando não deseja se ver em meio a uma crise?

João José Forni - Primeiro, ter um sistema preventivo de crise, monitorando os pontos vulneráveis, com um plano de contingência para as situações de risco. Isso significa uma estratégia de administração e de comunicação eficiente. A comunicação é peça fundamental nesse plano. Os especialistas chamam de ges-

tão de risco. É a antecipação do que pode acontecer, pensando tudo o que pode dar errado. A gestão de crise contemplaria as ações quando a crise já está instalada. Existem alguns preceitos básicos preconizados para a prevenção: se não quer que publique, não faça; a maioria das crises decorre de erros de gestão; manter uma relação cordial com a imprensa e não a procurar só na hora da crise; não economizar tempo e informação para explicar uma pauta negativa, por pior que seja; antecipar-se, ser proativo e não reativo; a imprensa e as novas mídias têm o poder de agravar a crise. Saber, portanto, administrar esses meios ameniza os problemas.

■ **Organicom** - E quando a crise já se abateu, o que deve ser feito?

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

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

■ **Organicom** - É possível se antecipar a uma crise?

João José Forni - As crises dão sinais, elas não chegam tão de surpresa como se presumia. Profissionais atentos detectam sinais da crise antes que ela aconteça. Como diz Jack Welch, presume que “sua crise será exposta da pior maneira possível, que haverá mudanças nos processos e nas pessoas, que quase nenhuma crise termina sem sangue no chão e que sua organização acabará sobrevivendo aos acontecimentos com ainda mais vigor”. Diante disso, percebemos que o segredo para administrar melhor essas situações é estar preparado e assumir a crise como um acontecimento lamentável, mas fortuito, na empresa. Demonstrar que a disposição da organização ou do governo é corrigir o que deu errado. O executivo não pode ser surpreendido, para evitar um desgaste maior na reputação, mesmo nas situações mais difíceis. Em resumo, as empresas, os gover-

nos devem presumir que, mais dia menos dia, fatos negativos podem ameaçar a reputação e o futuro, a marca ou o nome de políticos ou de partidos. Certamente, aqueles que melhor se preparam e têm um sistema de prevenção montado conseguirão enfrentar qualquer situação, por pior que seja.

■ **Organicom** - Por fim, o que recomendaria em termos de literatura para quem deseje se aprofundar nesse campo de estudos?

João José Forni - Existem bons livros sobre reputação, publicados nos últimos anos no Brasil e traduções de autores americanos, ingleses e franceses, como *O escândalo político*, do John Thompson; *A culpa é da imprensa*, de Ives Mamou, ou um clássico, *Em crise com a opinião pública*, de Susskind, L. e Field, P. No Brasil, autores como Mário Rosa, Regina Vilella, Vera Dias, Francisco Viana, Nemércio Nogueira, para citar apenas alguns, lançaram bons trabalhos com capítulos sobre crise ou reputação. O Roberto de Castro Neves tem um bom livro, com inúmeros cases sobre crise. Recomendo também sites especializados que analisam os últimos cases de crise acontecidos no mundo. Tanto pode ser a Guerra no Iraque como um inseto que apareceu na sopa do cliente em uma famosa lanchonete nos Estados Unidos. Crises corporativas, problemas na diretoria de multinacionais ou crises pessoais, de personalidades famosas, também estão na ordem do dia. Outra fonte importante são as revistas especializadas, que abordam a crise em artigos com mais densidade.