

## Gestão da Comunicação em Situações de Crise e Reputação Institucional



**Prof. João José Forni**

**Brasília, dezembro de 2024**

© João José Forni

## **Quando falamos de crise, falamos de quê?**

- A crise é uma situação que frustra a expectativa do stakeholder.
- “Entendemos crise como uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio; à reputação e ao futuro de uma corporação ou de um governo.” (Gestão de Crises e Comunicação, pág. 7).
- A crise é uma ameaça grave ao *core business* da organização.

## **As crises como um estado da natureza**

### **Por que vivemos num mundo mais sujeito a crises?**

A grande proliferação de fontes de divulgação de informações

A velocidade da luz em que se move a informação

A erosão da confiança na qualidade das informações recebidas

A capacidade dos indivíduos para identificar e utilizar seletivamente as informações; e

A evolução comum da natureza das informações

### **Condições para uma crise existir**

- Ameaça severa;
- Alto nível de incerteza;
- Urgente necessidade de ação

---

---

---

---

## **O que os gestores entendem como crise?**

### **Ameaça ao ativo intangível**

#### **REPUTAÇÃO?**

Como se forma a opinião pública? É construída com base em percepções

É uma lei imutável que na batalha campal entre percepção e realidade, a percepção sempre vence. (Steven Fink)

---

---

---

---

## **De onde vêm as crise**

### **Onde precisa uma eficiente Gestão de Risco**

A Reputação está na mesa (da diretoria), quando as decisões são tomadas

### **Mais de 80% das crises vêm de dentro das organizações**

### **Qual o objetivo de uma Gestão de Riscos?**

É identificar problemas potenciais antes que eles ocorram e ter um plano para lidar com eles

Evitar que haja eventual perda de vidas

## **Gestão de Crises**

A gestão de Crise cuida da realidade da crise.

A Comunicação de Crise administra **a percepção** da mesma realidade.

(Steven Fink)

### **A crise (ou ameaça) chegou. O que fazer?**

---

---

---

---

## **Reação - Muito importante**

*O que você diz ou faz nos primeiros minutos ou horas após constatar uma crise grave pode marcar para sempre a percepção de como você administrou a crise*

---

---

---

---

## **O que precisamos para gerenciar uma crise**

Liderança;

Plano de Crise;

Timing;

Estratégia de Comunicação;

Porta-voz

Mensagens - chave

## **A crise do líder (VIDEO)**

<https://www.youtube.com/watch?v=ejsa6UQKY08>

### **Comitê de Crise**

*“Um time que precisa ter autoridade absoluta e não ter medo de dizer aos demais membros da diretoria o que deve ser feito”*

(Leighton e Shelton, 2008)

### **Quem não pode faltar no Comitê**

Coordenador do Comitê; Comunicação, Jurídico, Área envolvida na crise, Recursos Humanos; Segurança e Informação.

### **A crise na mídia**

- ✓ Seria a mídia o principal stakeholder, numa crise?
  - ✓ Tratar crise, principalmente, como um evento de mídia é distorcer
  - ✓ Não se queixe da mídia. Aprenda a conduzi-la
  - ✓ Sustente-se na verdade
  - ✓ A crise é um evento social, comunitário e organizacional
- 
- 
- 
- 

**A A**

**Cuidado. Há perguntas inevitáveis, das quais não se pode fugir.**

**Prepare-se para respondê-las**

### **Um boa história, com respostas corretas**

O que houve? Por quê?\_Quem foi afetado? Houve feridos? Mortes? \_Já aconteceu antes? O que está sendo feito? Prejuízo ao erário? O que vai ser resolvido?\_Responsáveis?\_Como sanar? E como prevenir no futuro?

### **Outras perguntas**

Essa crise poderia ser evitada? Já aconteceu fato semelhante? O que fizeram pra evitar?\_Quanto custou ou custará?\_Já descobriram o culpado? Alguém vai ser afastado? Demitido?\_Quanto é o rombo? (Jornalista gosta dessa palavra)

## **Comunicação de Crise**

O que é certo é que, se você não começar a se comunicar numa crise, outros o farão. Uma história não irá esperar até que a organização no centro de uma crise tenha tido a chance de se organizar internamente e formular essa primeira resposta tão importante

---

---

---

---

## **Nas crises, a entrevista deve ter foco. Tem hora para começar e terminar.**

O entrevistado deve se concentrar no assunto principal da crise, limitando-se a três ou quatro tópicos. Excesso de temas é igual à subexposição.

---

---

---

---

“Não aponte o dedo (terceiros) numa crise. É uma tentação reagir emocionalmente, principalmente quando você está certo.”

(Steven Fink)

## **Timing**

Quando costumamos dizer que você tem as primeiras 24 horas para responder à crise, você provavelmente sabe que tem os primeiros 24 minutos.”

(Amiso George & Cornelius Pratt)

---

---

---

---

## **O bônus do tempo acabou**

Antes da Internet, as fontes tinham alguns dias para responder. Hoje, quando costumamos dizer que você tem as primeiras 24 horas para responder à crise, você provavelmente sabe que tem somente os primeiros 24 minutos.”

**Cronograma de resposta à crise (modelo básico, aceito internacionalmente)**

Comunicado inicial à imprensa (News release)	15 min a 1 hora
Declaração à imprensa (News statement)	1 hora
Briefing à imprensa (News briefing)	2 horas
Atendimento individual à imprensa (Media Interview)	2/3 horas
Entrevista coletiva (News Conference)	5/6 horas

Modelo construído por © João José Forni

---

---

---

---

### **Por que a mensagem-chave é importante?**

A mensagem-chave deveria refletir aquilo que nós gostaríamos que fosse a chamada dos principais veículos da mídia, no dia seguinte. É o “lead” da nossa participação.

É aquilo que nós entregamos de explicação aos nossos stakeholders

---

---

---

---

### **Mensagens-Chave**

Em situação de crise, não mais que 3 (três) mensagens são mais do que suficientes para se comunicar, quando as pessoas estão assustadas ou desconfiadas.

---

---

---

---

### **Objetivos da Comunicação de Crise**

- Avançar na história e controlar, na medida do possível, a narrativa do incidente
- Garantir a consistência nas mensagens em todos os departamentos, regiões e stakeholders
- Fornecer aos principais *stakeholders* uma comunicação tempestiva, transparente e empática, que atenda às

expectativas e reforça o compromisso da organização com elas e seus valores (fortalecendo a confiança)

- Enfrentar o desafio e posicionar a organização como a voz de confiança, credibilidade e liderança em toda a gestão do incidente
- Enfrentar o desafio e posicionar a organização como a voz de confiança, credibilidade e liderança em toda a gestão do incidente

(Melissa Agnes)

“A chave do sucesso na comunicação em situações de crise é estabelecer a organização no centro da crise como a principal fonte autorizada de informação sobre o que aconteceu e o que será feito sobre o fato”.

### **Comunicação de Crise requer controle**

- A comunicação eficaz de crises consiste em transmitir as mensagens certas às pessoas certas, no momento certo.
- Trata-se de tomar a iniciativa e assumir o controle da narrativa, explicando o que deu errado, como você se sente a respeito e, principalmente, o que está fazendo para melhorar as coisas  
(Regester Larkin, Deloitte)

### **Gestão de Crise com sucesso requer**

#### **Ação + comunicação = Resposta**

- Tudo que você faz ou deixa de fazer é uma ação
- Tudo que você diz e deixa de dizer é uma comunicação
- Você sempre tem duas opções: administrar mal a situação ou administrá-la bem

**“Parece horrível, mas as crises raramente terminam sem sangue no chão”.** (Jack Welch, em *“Paixão por Vencer – A bíblia do sucesso”*).

***Lembrete: “As pessoas, não os procedimentos, gerenciam as crises.***

---

---

---

---

## **O que é mais importante na crise**

**1º Pessoas (sempre);**

2º Meio ambiente;

3º Propriedades, instalações, equipamentos;

4º Dinheiro

---

---

---

---

**Por que pouco se fala das crises que tiveram sucesso?**

**O fio condutor dos cases de sucesso.\***

**Qual o segredo das empresas que se fizeram uma boa gestão da crise?**

*Não tentaram enganar; admitiram a culpa; não terceirizaram a crise, nem brigaram com a notícia*

*Humildes; e não arrogantes. Rápidas; e não burocráticas*

*Procuraram se comunicar imediatamente; não se esconderam. Não tentaram abafar, mesmo fatos bastante constrangedores.*

***\*Livro Gestão de Crises e Comunicação, JFF, (Atlas, 2015) – Página 267.***

### **Sites sobre Gestão de Crises**

1. <http://www.comunicacaoecrise.com>
2. <https://www.ufsm.br/projetos/institucional/observatorio-crise>
2. <http://www.bernsteincrisismanagement.com/>
3. <http://www.crisisexperts.com/>
4. <http://gestiondecrise.com/>
5. <http://www.martha.com.br>
6. <http://melissaagnes.com>



## Curriculum

**João José Forni** é formado em Letras e Jornalismo. Mestre em Comunicação pela Universidade de Brasília. Possui MBA em Gestão Estratégica pela USP. Comandou a Comunicação do Banco do Brasil por vários anos, passando por todas as áreas do composto da Comunicação; Superintendente de Comunicação e Diretor Comercial da Infraero. Dirigiu Curso de Comunicação em escola superior em Brasília. É Consultor de Comunicação, professor de pós-graduação em Comunicação Pública e Comunicação das Organizações e instrutor de Media Training. Autor de inúmeros artigos, entrevistas e capítulos de livros sobre comunicação e gestão de crises. É editor do site [www.comunicacaoecrise.com](http://www.comunicacaoecrise.com).

Em 2013, publicou o livro *Gestão de Crises e Comunicação – O que Gestores e Profissionais de Comunicação precisam saber para enfrentar Crises Corporativas*, pela Editora Atlas. 2ª edição, em 2015 e 3ª edição, em 2019. Prêmio Cultura Econômica 2013, do Jornal do Comércio.

Amplio material sobre crise: [www.comunicacaoecrise.com](http://www.comunicacaoecrise.com)

*“Quer saber mais sobre crises de imagem, como monitorá-las e tratá-las? Quer conhecer casos de crises reais? Minha dica para fechar esse post é você escarafunchar o melhor site de crises de comunicação do País. Estou falando do site Comunicação e Crise, do professor João José Forni. Essa é uma fonte de consulta riquíssima, plenamente disponível, com conteúdo de valor e inúmeros casos reais. Vale muito a pena gastar bastante tempo explorando todo o site. É um MBA completo.”*

*(\*Mauro Segura, jornalista e ex-Diretor de marketing e comunicação da IBM Brasil).*

### **Canal no You Tube**

<https://www.youtube.com/channel/UCFcmZYXthDBSosG1MeZEmrQ>

**Twitter: @jjforni**

**Facebook/joao.forni**

**Instagram: jforni46**

**Threads: @jforni46**

**LinkedIn Joao Forni**

[jforni46@gmail.com](mailto:jforni46@gmail.com)

© **João José Forni** – Proibida reprodução total ou parcial do conteúdo dessa Apostila. O conteúdo desta Apostila não poderá ser impresso, distribuído, compartilhado ou publicado em qualquer tipo de rede social ou site da internet, sem autorização do autor. O conteúdo está protegido pela **Lei dos Direitos Autorais**.



O professor João José Forni é autor do melhor livro de crise que já li. **Gestão de crises e comunicação: o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para entender crises corporativas**, publicado pela Editora Atlas, é um livro para ter sempre à mão. É didático e substancioso.



*Heródoto Barbeiro, jornalista.*





Lançado em 2013, o livro **“Gestão de Crises e Comunicação” – O que Gestores e Profissionais de Comunicação precisam saber para enfrentar Crises Corporativas** teve uma 2ª edição em 2015. Em setembro 2019, foi lançada a 3ª edição do livro, totalmente

## Remédios e dores de crises anunciadas

### “Gestão de Crises e Comunicação”

João José Forni. Editora: Atlas. R\$ 69,00

#### Marinete Veloso

Para o Valor, de São Paulo

Em suas atividades rotineiras, empresas públicas e privadas cometem erros que são administrados e corrigidos no exercício natural da gestão. A situação se complica quando o erro deixa de ser um problema corriqueiro, ganha contornos mais sérios e se transforma em crise.

Análises de casos emblemáticos de crises mostram que 95% delas eram previsíveis, decorrentes de erros de gestão e de administração. “Como evitá-los é o grande desafio”, diz João José Forni, cujo livro discute conceitos, traz análises de casos e, principalmente, apresenta processos sobre como gerir uma crise. “Não existe uma receita pronta para ser aplicada como modelo-padrão. Procuramos buscar caminhos para se errar menos, buscar soluções e mitigar os efeitos nocivos da crise”, explica.

O livro divide-se em seis par-

tes: conceito, origem e tipos de crises; prevenção; reputação e imagem; gestão; comunicação e relações com a mídia; e o papel das novas tecnologias. Traz apêndices com instrumentos de gerenciamento de crises, modelos de tabelas, guias de construção de mensagens-chave e “checklist”. Todo esse conteúdo é resultado de um trabalho que o autor realiza há mais de dez anos, no qual acompanha e estuda a maioria das grandes crises corporativas ocorridas no Brasil e no exterior.

De acordo com Forni, crise é uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio, à reputação da empresa, à imagem da marca e ao futuro de uma corporação ou de um governo. Desperta o interesse da mídia e a percepção negativa dos “stakeholders” para o acontecimento, bem como abre flancos para a pressão dos concorrentes ou adversários políticos. Uma crise mina a confiança das pessoas na corporação.

Forni recomenda às empresas integrar em seus planos de contingência a prevenção e o treinamento para situações de cri-

se. Para tanto, é preciso diagnosticar as ameaças e os pontos vulneráveis, bem como criar sistemas de defesa. Toda empresa, explica, deve ter um processo sistemático de identificação de potenciais crises; deve ser uma rotina incorporada ao plano estratégico da corporação. “O planejamento prévio pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização na hora da crise”, diz Forni, que alerta para outro aspecto do tema: a negação da crise. “Sobrecarregada com as rotinas e com fatos mais urgentes, o planejamento da crise é jogado naquela lista de pendências proteláveis. Até o dia em que o inesperado acontece.”

Atenção especial, enunciada no título da obra, é dada à questão da comunicação na crise. “A comunicação tem o poder de reduzir o dano provocado por um evento de crise. A empresa que consegue se comunicar bem, mesmo em situações negativas, pode mitigar os efeitos deletérios de uma crise. Quem se descuida da comunicação, preocupado apenas em resolver a crise em si, vai sentir as consequên-

cias quando a mídia repercutir o fato”, observa Forni.

Para facilitar a compreensão do leitor, Forni explica desde o conceito de notícia e as razões pelas quais uma crise atrai os jornalistas, até a produção de um comunicado de crise, tanto para público interno quanto externo; detalha o papel do porta-voz e apresenta ferramentas úteis na comunicação de crise. Trata também da internet e analisa o poder das novas mídias em momentos de crise. “Com o jornalismo online, blogs, redes sociais, celulares e câmaras de vídeo, notícia não é mais exclusividade dos meios de comunicação. Qualquer pessoa hoje pode ser produtor de conteúdo.” Por isso, algumas crises já nascem amplificadas e com alto grau de visibilidade.

João José Forni é formado em letras e jornalismo; é mestre em comunicação pela Universidade de Brasília, com MBA em gestão estratégica pela USP. Foi gerente de comunicação do Banco do Brasil por 20 anos e superintendente de comunicação e diretor comercial da Infraero. Hoje, atua como professor de pós-graduação e consultor de comunicação.

O livro **“Gestão de Crises e Comunicação”** pode ser adquirido nos sites das principais livrarias online, em alguns com desconto. Atualmente o valor de capa é R\$ 143,00. Quem tiver problema para adquiri-lo pode recomendar pelo site [www.comunicacaoecrise.com](http://www.comunicacaoecrise.com) (contato), enviando o endereço completo e recebendo pelo Correio, mediante depósito em conta corrente. Sobre o valor de capa, há um desconto de 30%.