

JOÃO JOSÉ FORNI

Gestão de **CRISES** e **COMUNICAÇÃO**

O que Gestores e
Profissionais de Comunicação
Precisam Saber para Enfrentar
Crises Corporativas

2ª Edição

SÃO PAULO
EDITORA ATLAS S.A. – 2015

SUMÁRIO

SUMÁRIO DOS CASES DE CRISE XI

PREFÁCIO XIII

APRESENTAÇÃO XVII

PARTE I – CONCEITO, ORIGEM E TIPOS DE CRISES 1

1 UMA TENTATIVA DE DEFINIR CRISE 3

O efeito surpresa 6

Afinal, o que é crise? 7

Crise e emergência 9

Ameaças e prevenções 11

2 CARACTERÍSTICAS E ORIGEM DAS CRISES 15

Origem das crises 18

De onde vêm as crises 23

Sinais de alerta 27

Como as crises começam 30

3 TIPOS DE CRISES 35

Uma tentativa de classificar as crises 35

PARTE II – REPUTAÇÃO E IMAGEM EM TEMPOS DE CRISE 41

4 UM ATIVO MUITO FRÁGIL 43

Percepções constroem imagens 45

Reputação em risco na área pública 50

Reputação e gestão 51

5 CONSEQUÊNCIAS DAS CRISES 55

Couraça de proteção 56

O preço alto da crise 57

Descolamento moral 58

PARTE III – PREVENÇÃO É O NOME DO JOGO 63

6 TUDO COMEÇA NA PREVENÇÃO 65

7 OS CAMINHOS DA PREVENÇÃO 71

Informação e análise 71

Riscos e vulnerabilidades 73

Mecanismos de defesa 75

Planos de emergência 77

Os culpados de Fukushima 77

O custo da omissão 78

Estratégia administrativa e de comunicação 79

Treinamento e simulações de crise 84

8 GESTÃO DE RISCO 89

A cultura da vigilância 90

Compliance com legislação 91

Problemas de governança 93

A sintonia fina do risco 93

Comunicação de risco 98

Auditoria de vulnerabilidades 100

O que levar em conta 102

Adesão dos empregados 103

Emergência para pequenas empresas 104

PARTE IV – O PROCESSO DE GESTÃO DE CRISES 107

9 UM PLANO SIMPLES E FLEXÍVEL 109

Gestão de crises também se planeja 112

A negação da crise 114

Razões para um plano de crises 116

Pânico e *stress* não batem com crise 118

Como construir o plano de crises 120

Roteiro para o Plano de Crises 121

10 PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE 125

Quando falar com a mídia 127

A batalha da comunicação 128

Comunicação com o público interno 130

Perguntas inevitáveis na crise 132

Importância do *timing* 133

- 11 COMO CONSTRUIR MENSAGENS-CHAVE 137
 - A mensagem certa 142
 - Sua excelência o fato 144
 - Para quem vai a mensagem 145
- 12 O PAPEL DO LÍDER NAS CRISES 147
 - O líder forte preparado para o risco 150
 - Quem comanda a gestão da crise 152
 - A falta de um líder 153
 - A crise reduz a confiança 155
 - Os bons conselheiros 156
- 13 COMITÊ DE CRISE 159
 - Quem faz parte do Comitê 161
 - Funções do Comitê de Crise 164
 - Um time para jogar junto 165
- 14 COMO TRATAR A QUESTÃO JURÍDICA 167
 - Cuidados na hora da resposta 168
 - Comunicação e área jurídica 170
 - O porta-voz errado 171

PARTE V – COMUNICAÇÃO DE CRISE E RELAÇÕES COM A MÍDIA 175

- 15 POR QUE A MÍDIA GOSTA DE CRISE 177
 - A era da visibilidade 178
 - A gênese de uma crise em comunicação 180
 - O time da comunicação 183
- 16 COMO RESPONDER A TEMAS NEGATIVOS 185
 - Quando há vítimas 189
 - As pessoas primeiro 191
 - Nota paga não explica a crise 193
- 17 ENTREVISTAS E RESPOSTAS DE CRISE 197
 - O risco da crise sem resposta 199
 - Fuja do “nada a declarar” 204
 - A dinâmica das entrevistas 205
 - Proibido documentos confidenciais 208
 - Os segredos do “off” 209
 - Informação ruim não tem dono 209
 - O poder de convencimento 211
- 18 *MEDIA TRAINING* 213
 - Por que *Media Training* crise 215
- 19 O PAPEL DO PORTA-VOZ 219
 - A crise precisa de um rosto 220
 - Consultor e assessor não são porta-vozes 222

PARTE VI – A SOCIEDADE VIGIADA 225

- 20 OS DESAFIOS DA INTERNET 227
 - A Internet mudou tudo 228
 - A Internet a favor da empresa 230
 - Notícia em tempo real 231
 - A insegurança da falta de informação 233
- 21 A INDÚSTRIA DO VAZAMENTO E OS LIMITES DA PRIVACIDADE 235
 - Sempre há uma câmera 235
 - República dos dossiês 236
 - A era do WikiLeaks 238
 - A síndrome do Big Brother 242
 - A crise chega por e-mail 244
- 22 O PAPEL DAS REDES SOCIAIS NA CRISE 247
 - Admirável mundo novo 249
 - Um meio, não um fim 250
 - Treinamento e vigilância 254
- 23 HACKERS E INVASÕES 257
 - Como se proteger 259
 - Segurança física 260
 - Estratégia de backup de dados 261
 - Eterna vigilância 261
 - Política de senhas 262
 - A confiança do cliente 262
 - Como agir em crises de chantagem 264
- AS CRISES NOSSAS DE CADA DIA 267

APÊNDICES 271

INSTRUMENTOS DE GERENCIAMENTO DE CRISES 271

- APÊNDICE 1 273
 - Manual de Gerenciamento de Crises 273
- APÊNDICE 2 277
 - Notas e comunicados de crises 277
- APÊNDICE 3 285
 - Cronograma de respostas; Checklist de crises e Guia de mensagens-chave 285
- APÊNDICE 4 289
- REFERÊNCIAS 291
- ÍNDICE REMISSIVO DAS ORGANIZAÇÕES CITADAS 297