

# VOCÊ E A MÍDIA EM SITUAÇÕES DE CRISE

CAPÍTULO

13

## INTRODUÇÃO E PONTOS PRINCIPAIS

Neste capítulo, vou lhe mostrar que é possível estar pronto para trabalhar com a mídia em uma situação crítica muito antes de ocorrer a emergência. Embora não existam regras definitivas e imutáveis, você receberá as orientações recomendadas por muitos dos empresários e executivos que passaram pelo fogo da divulgação jornalística em situação de crise.

Após estudar o conteúdo deste capítulo, você saberá:

- Como preparar-se hoje para a possível crise de amanhã.
- As respostas que precisará ter na ponta da língua para quando a mídia chegar ao local.
- A melhor maneira de se exprimir para a mídia, para que não haja mal-entendidos ou repercussões.
- Como se manter atualizado em situações que se alteram rapidamente, bem como quando e de que forma reportá-las à mídia.

A impressão que se tem é de que todos os dias alguma grande empresa sofre uma terrível crise. Nesta noite é um desastre aéreo com mais de setenta vítimas fatais. Na semana passada foi um derramamento de petróleo no mar. Há semanas foi a explosão de uma fábrica, que liberou

gases letais na atmosfera. Você pensa consigo mesmo: “Graças a Deus, nunca vamos ter de passar por isso”.

Pense melhor. Nenhuma empresa está imune a crises. É fato que a crise pode ser interna, sem interesse para a mídia. Mas não é impossível que ela extrapole e envolva o público. É aí que o problema começa a aparecer em jornais, rádios e TVs.

Quando a segurança do público está em jogo, nenhuma empresa está livre dos olhos penetrantes da mídia — seja grande ou pequena. Se isso acontecesse com você, como administraria o problema? Está preparado para uma crise? Está pronto para enfrentar a mídia?

O que você faria se, neste exato momento, sua empresa tivesse de fazer frente a uma crise que afetasse o público? Se, ao sair do escritório, desse de cara com dez repórteres, com câmaras, gravadores, microfones e canetas em riste? O que faria se eles disparassem perguntas para as quais não tivesse respostas?

Se você for como a maioria das pessoas, provavelmente ficaria confuso, incomodado, até bravo. Mas reagir assim seria um grande erro.

## CONTROLE SUAS EMOÇÕES

Quando estiver enfrentando a mídia durante uma crise, lembre-se: todas as câmaras, todos os microfones e todas as canetas estão só esperando que você demonstre alguma emoção. Afinal, a emoção crua é a essência do drama — que vende jornais e eleva os índices de audiência. Proteja a si próprio e a sua empresa. Responda a todas as perguntas calmamente. Por trás da fachada bem-composta, você pode estar preocupado e atemorizado, mas nunca demonstre isso. Nunca se permita virar manchete só por ceder a provocações.

[Mas cuidado para não cair no outro extremo e dar a impressão de irresponsabilidade ou até de cinismo. É fundamental — e muito difícil — achar as palavras certas, as

ênfases corretas e a adequada expressão facial, corporal e do olhar.]

## **O QUE FAZER QUANDO O TELEFONE TOCA E ANUNCIA UMA CRISE**

Você tem uma pequena empresa que fabrica berços para bebês — certamente não há produto menos perigoso do que este. Você está a salvo da possibilidade de uma crise pública, certo? Errado.

De repente, toca o telefone. É um repórter de jornal. Eles acabaram de saber que uma criança foi ferida por um berço de sua fabricação.

Você não acredita. Nenhum dos seus berços poderia jamais ferir uma criança. Você não dá importância à ligação, achando que é trote. Aí o telefone toca de novo. Agora é uma repórter de televisão. Ela quer uma declaração sua. Subitamente, você percebe que aquilo não é brincadeira. E agora?

### **Primeiro, reúna os fatos**

Pode ser que você tenha de obter os primeiros fatos junto aos próprios repórteres — quem se feriu, como se feriu e com que gravidade. Também é preciso saber imediatamente onde e como entrar em contato com a família. Você tem de checar os fatos: talvez a notícia não seja verídica ou o incidente tenha sido exagerado.

Você investiga, descobre que a criança está hospitalizada numa cidade distante, telefona para o hospital e fala com o médico. Meu Deus! A criança quase morre estrangulada! Como poderia ter acontecido? O médico lhe dá o relato da mãe sobre o acontecido. Você fica sem fala.

Imediatamente, manda que modelos dos seus berços sejam trazidos à sua sala e convoca as pessoas que participam da produção, do projetista ao supervisor da fábrica. E chama também seu advogado.

Como marido traído, você descobre a verdade afinal. Uma criança suficientemente crescida para ficar em pé no berço realmente pode se machucar, até se matar. É chocante. E o pior é que há dois modelos com esse mesmo desenho. Você anota o número de cada modelo. A seguir, chama o gerente de vendas e consegue uma lista de todas as localidades onde esses berços foram vendidos.

### **A mídia como aliada**

Subitamente, você percebe que a mídia não é sua inimiga: ela pode ajudá-lo a localizar, em todo o país, os pais que compraram os tais berços. Você convoca uma entrevista coletiva para pedir ajuda. Telefona para todos os jornais e emissoras de rádio e televisão, até para as agências de notícias, e pede que seus repórteres venham. O bom senso começa a predominar. Você precisa alertar as pessoas para o perigo deste berço antes que outra criança se machuque ou, Deus o livre, morra.

Esta história é real.

Confesso que não sei se a história aconteceu exatamente como vou descrever, pois não conheço os pormenores, mas a substância é verdadeira. Sabe como eu soube disso? Li uma nota no jornal, há vários anos. Os nomes são fictícios, mas a matéria era a seguinte:



#### PAIS ALERTADOS SOBRE PERIGO NO BERÇO

A Fábrica de Berços ABC, da Carolina do Sul, está procurando localizar os proprietários de dois modelos de seus berços — o Baby Boom e o Infant Home — que podem causar estrangulamento de crianças com idade bastante para ficar de pé.

Os proprietários devem desparafusar imediatamente as peças ornamentais situadas no alto das colunas e telefonar a cobrar (número do telefone) ou escrever (endereço) para a Fábrica de Berços ABC, a fim de receber um conjunto de peças de substituição.

Apesar dos esforços feitos para localizar os berços, ainda há cerca de 170 berços Baby Boom e um número indeterminado de berços Infant Home na região de Nova York. Os números dos modelos são: 000 e 000.



Como você reage a essa matéria? Pensaria “Essa é uma empresa péssima; eu nunca faria negócios com ela”? Ou “Nessa empresa, as pessoas realmente se preocupam com seus clientes... Assumem a responsabilidade... Estão fazendo o máximo para garantir a segurança do consumidor, ainda que o dano para a firma possa ser irreparável”?

Desconfio que você só pode sentir admiração pela empresa e por seu proprietário. Eu sinto.

### **ADMINISTRE A INFORMAÇÃO NEGATIVA**

É claro que toda crise é única. Mas existem certas táticas que funcionam em qualquer situação.

#### **Primeiro, chegue aos fatos**

Faça o que tiver de fazer para coletar as informações necessárias. Se tiver de recorrer à imprensa, recorra. Se puder consegui-las com um cliente, consiga. Obtenha todos os detalhes do produto que provocou o problema. Chame o engenheiro, o projetista, o gerente da fábrica, o advogado — todos os que puderem dar informações e sugerir o que pode ser feito em termos de solução. Nunca enfrente a mídia despreparado.

### **Esteja pronto para dar respostas**

Não há jeito de prever todas as perguntas que lhe poderão ser feitas, porque cada crise é diferente das demais. Mas existem perguntas básicas que qualquer bom repórter irá fazer:

- O que aconteceu?
- A segurança do público está em risco?
- Houve alguma vítima?
- Quem será afetado: os funcionários, clientes, acionistas, o público em geral, crianças?
- Quando aconteceu?
- Onde aconteceu?
- Por que aconteceu? Qual foi a causa?

Essas perguntas podem ser formuladas em qualquer ordem, mas certifique-se de ter respostas prontas para todas elas. Senão, arranje uma boa razão para não ter alguma das respostas.

### **Diga tudo, e logo**

Esse conselho não é só meu, mas da maioria dos principais executivos e profissionais de relações públicas que passaram por uma crise empresarial. Dizer tudo de uma vez é uma tática que atinge vários objetivos.

Primeiro, você reduz a duração da cobertura: sai tudo na primeira notícia, restando pouco ou nada a ser acrescentado no dia seguinte. Segundo, reduz o temor criado na mente dos leitores: todo o mundo sabe que, quanto menos se conhece de uma situação perigosa, mais medo se tem. Finalmente, dizer logo tudo o que há para dizer faz sua empresa ser vista da maneira mais favorável possível em circunstâncias difíceis.

No início de 1990, o Departamento de Proteção Ambiental de Mecklenburg (EUA) descobriu que a água

mineral Perrier provocava um “blip na tela do computador”, indicando que o produto continha benzeno, uma substância carcinogênica. Isso sem dúvida era uma crise para a Perrier. Sua reação? Imediato e total recolhimento de todos os produtos vendidos, com todos os passos — do recolhimento até a reposição nas gôndolas — amplamente informados à mídia pela Perrier. E ao público pela mídia.

Conseqüência: a Perrier continua a vender muito bem, tendo mantido intacta a imagem de pureza de seu produto. A pronta reação dos executivos da Perrier e a divulgação jornalística dela resultante asseguraram isso à empresa e ao produto.

#### **PREVENIR É A MELHOR TÁTICA**

Se você for o principal executivo de um pequeno hospital, poderia imaginar ter de encarar centenas de vítimas ao mesmo tempo? Foi exatamente o que aconteceu quando um avião caiu em uma pequena cidade do estado de Nova York. Felizmente, o hospital estava preparado para um desastre assim. Eles dispunham do que chamavam de “Sistema de Trauma Nível 1” e o colocaram em operação imediatamente. Todos no hospital sabiam exatamente onde deveriam estar e o que deveriam fazer se ocorresse um desastre. Haviam ensaiado várias vezes, apesar de nunca esperarem que acontecesse algo realmente sério.

#### **Aprente seu sistema de trauma nível 1**

Depois de estudar todos os problemas endêmicos em sua indústria e nas empresas em geral, sobretudo os que poderiam acontecer na sua firma, organize uma equipe capaz de reagir a essas situações de emergência. O plano deve ser flexível, porque nunca uma emergência acontece precisamente como você poderia imaginá-la. Os profissionais de relações públicas chamam a isso de “equipe de resposta”. Sorte sua se tiver tempo para planejar e ensaiar.

### **Quando a mídia pegar você de emboscada**

A mídia fica de tocaia para surpreendê-lo diante da sua casa, na entrada do prédio do escritório ou à porta da sua sala. Quando isso acontecer, diga aos repórteres tudo o que sabe com certeza — e só os fatos — naquele exato momento. A seguir, diga que está reunindo mais fatos e que, tão logo disponha das informações, apresentará tudo à imprensa. Se você for sincero, eles saberão. Não se pode enganar a mídia por muito tempo.

### **Mantenha-se atualizado em situações que mudam rapidamente**

Sua equipe de resposta deve ficar a postos durante todo o tempo desde que surja uma crise. Pela simples razão de que pequenos detalhes adicionais e pedaços de informação podem chegar a qualquer momento e você precisará estar em condições de tomar decisões e coordenar atividades — muitas vezes envolvendo toda a empresa.

Durante as reuniões sobre o andamento da crise, coloque em discussão também as informações a serem dadas aos veículos na próxima entrevista e como devem ser apresentadas.

### **Aproveite os encontros com a mídia para atualizar os dados**

Durante a crise, talvez seja necessário dar entrevistas aos veículos uma ou duas vezes por dia. A primeira entrevista deve ser feita logo pela manhã, o mais cedo possível, para que os repórteres possam cumprir seus prazos de fechamento. Além disso, não deixe de prever as perguntas que todo bom jornalista formula, preparando as respostas:

- E agora, para que lado vai a cobertura?
- Quais as perguntas que continuam sem resposta?
- Quais os novos quebra-cabeças à espera de solução?



## **Seja aberto e honesto com a mídia**

Raras são as pessoas que, durante uma crise empresarial, não pensam em tentar esconder informações potencialmente prejudiciais à imagem da companhia.

Esconder informação é um erro. Um “sem comentários” ou um silêncio misterioso só acende a imaginação. Se a crise envolver o público, é função da mídia descobrir tudo o que puder, com ou sem a sua cooperação.

Tenha sempre em mente que você não é a única fonte dos repórteres. Se não lhes der a informação, eles vão consegui-la com outra pessoa e você perderá a chance de falar primeiro e dar sua versão da história.

Se houver algo que você não saiba, diga que não sabe. Explique-lhes que está à procura de mais dados e prometa mantê-los informados. Cumpra a promessa.

## **Exprima-se com cuidado**

Responda às perguntas da forma mais breve possível, sem deixar de fora qualquer fato pertinente. Esta não é a hora de ser criativo. Os repórteres estão esperando uma frase capaz de render um título sensacional ou que, usada fora do contexto, possa criar mais problemas.

Se você planeja uma ação específica de resposta à crise, diga isso e explique por quê. Se não pretende agir, diga também. Explique por quê.

Repito: explique todos os termos técnicos em linguagem leiga. Quanto melhor for o entendimento do repórter sobre a situação, mais inteligente será sua cobertura.

Lembre-se de falar calmamente, mesmo que esteja cansado, irritado ou estressado.

## **Quando dizer “Sem comentários”**

De preferência, nunca. Considere sua própria reação quando alguém diz isso a um repórter. Porque somos

humanos, a imaginação começa a funcionar. E pensamos imediatamente no pior.

Claro que há exceções. Se você tem certeza de que a pergunta foi feita para embaraçá-lo ou se o repórter é conhecido como provocador, o “sem comentários” pode ser a saída mais segura. Além disso, às vezes há razões jurídicas válidas para isso. Mas é bom que tais razões sejam muito fortes. Primeiro, porque, do ponto de vista de relações públicas, é sempre recomendável dar ao público — através do repórter — o máximo de informação. Segundo, porque, se houver suspeita de que você está ocultando informação, isso só irá aguçar a curiosidade dos repórteres e aumentar a cobertura da mídia.

### **Nunca faça confidências a um repórter**

Há algo de reconfortante em ter uma relação amigável com um repórter. Alguns deles, porém, usam sua “amizade” para obter mais informações. E muitas vezes isso funciona.

Um bom entrevistador sabe que o tom de confiança e a respectiva linguagem corporal são um método excelente para conseguir que um entrevistado se abra e conte tudo. Esteja preparado para esse tipo de manobra. Lembre-se: há uma grande diferença entre ser sincero e ser ingênuo. Quando revela seus segredos mais íntimos — ou, pior, os segredos mais íntimos da empresa —, você virtualmente está “entregando o ouro aos bandidos”.

É sempre boa idéia estabelecer regras básicas com o jornalista. Não só quando você está para ser entrevistado, como também quando a conversa vai ser informal. Não aposte sua vida na discrição do repórter. Se quiser estar seguro, nunca discuta com ele algo que você não quiser ler ou ouvir na mídia.

A vida do jornalista é colher e dar informação. Ele é responsável perante o leitor. Como profissional inteligente, você concordará que esse é o princípio dele. Portanto, lembre-se: tudo o que um jornalista levanta, indepen-

dentemente de como a informação foi obtida, pertence ao leitor. A postura de confidente, no caso dele, é apenas mais uma técnica para conseguir informação.

### **Não deixe expostos documentos delicados**

Certa vez, uma repórter me disse que havia dominado a arte de ler documentos de cabeça para baixo — papéis que ficavam sobre a mesa de seus entrevistados. Orgulhava-se disso. Desde então, constatei que essa prática não é rara. Por isso, tire de cima da mesa tudo o que você não quiser que um repórter leia.

### **Acompanhe os repórteres em visita à empresa**

Não se esqueça de que o trabalho dos repórteres é conseguir informações do jeito que puderem. Isso inclui entrevistar qualquer pessoa que encontrarem pela frente enquanto estiverem girando por seu escritório ou fábrica. A menos que você tenha os empregados mais felizes e discretos do mundo, é bom ficar bem perto dos repórteres enquanto eles estiverem na empresa.

### **PERSPECTIVA DO CAPÍTULO**

A questão, neste capítulo, foi como tratar com a adversidade. Mostrei problemas ocorridos com outras empresas e como elas os enfrentaram. Espero que você tenha aprendido a usar todas as sugestões de divulgação jornalística oferecidas nos capítulos anteriores, para administrar adequadamente a dispersão de notícias durante um desastre.