

» Fatores-chave e erros na gestão de crises reputacionais numa sociedade global

Madrid » 11 » 2018

O que significa a transparência aplicada à gestão da comunicação em situações de crise num mundo onde **a reputação nunca foi tão vulnerável e, ao mesmo tempo, necessária?** Passámos da transparência à hipertransparência, numa sociedade global em que, atualmente, tudo é facilmente verificável. Controlar a narrativa de uma empresa e protegê-la perante a opinião pública e todos os *stakeholders* é cada vez mais difícil, e, além disso, deve fazer-se em tempo real, pois é este que marca o ritmo num mundo informatizado.

Curiosamente, esta realidade obriga todas as organizações a fazerem uma comunicação mais pró-ativa, o que torna a gestão da transparência no **grande desafio** para as mesmas. Uma realidade que ganha ainda mais importância devido à responsabilidade que existe com a perceção de confiança - elemento fundamental para a gestão da reputação. Por isso, a transparência é hoje um **ativo estratégico** na gestão empresarial.

As empresas, marcas e pessoas vivem numa **caixa de vidro**, onde tudo é transparente e suscetível a tornar-se público, o que coloca a gestão de riscos sob uma perspetiva nova e desafiante. Além disso, as empresas que são transparentes no dia a dia **serão valorizadas** pela opinião pública e pelos grupos de interesse, no que toca à **gestão de uma crise reputacional**, uma vez que beneficiarão, logo à partida, de um nível de confiança mais elevado e de um contexto de relacionamento melhor.

No entanto, por mais protocolos de gestão ou manuais de crise que se tenha, se não for implementada uma gestão que, **desde o início, enfatize a transparência** não serão obtidos os melhores resultados, quando aplicados os procedimentos, e não será possível minimizar os potenciais efeitos negativos. A transparência não é um fim em si mesma, mas antes um meio para se obter um ambiente de confiança dentro das organizações.

É fundamental na gestão de crises ser-se transparente e responder de forma rápida e eficaz, pois este torna-se um ativo imprescindível para proteger a dimensão da marca e do negócio: **é o trunfo de toda a organização** em momentos de crise.

CARACTERÍSTICAS DO CENÁRIO DE RISCO NO CONTEXTO ATUAL

Hoje em dia, as empresas estão **permanentemente expostas** à opinião pública, e todas as crises se propagam à **velocidade da luz**. As empresas, as marcas, os CEOs e os dirigentes têm de estar preparados para, a qualquer momento, responder de forma célere e expedita, uma vez que as crises não demoram horas a propagarem-se, mas minutos – a chamada *golden hour* já não existe –, e têm uma projeção de impacto que não conhece fronteiras. Este contexto sociodigital originou a **hiperconectividade** e a **hipervulnerabilidade**. Estamos num mundo em permanente ligação, o que promove a fluidez e permite dar *feedback* de forma imediata. A hiperconectividade desenvolve-se no ciberespaço, e vivemos em ambientes e circunstâncias totalmente



dinâmicos, onde muitas crises se manifestam primeiro nas redes sociais. Esta situação torna-nos também muito mais vulneráveis.

Por um lado, o cidadão é capacitado, pois tem facilidade em difundir e tornar viral qualquer tipo de conteúdo, numa era em que as linhas, que separam o on-line do off-line, são difusas. Como explica José Antonio Llorente, sócio fundador e presidente da LLORENTE & CUENCA, na revista UNO 31 *Hiperconectados e hipervulnerables (Hiperconectados e hipervulneráveis)*¹, assistimos

ao nascimento de uma **sociedade ciborgue**, graças ao uso de smartphones, tornando todas as pessoas em indivíduos de risco: «*Os cidadãos (muitos deles transformados em ciborgues graças às extensões móveis) não só propagam a informação à escala planetária numa questão de segundos, mas fazem-no, por vezes, com mais interesse quando a informação é falsa, como demonstraram recentemente os investigadores do MIT*»². Isto não só **favorece o crescimento do ativismo social**, em que os utilizadores dos serviços e produtos e as outras pessoas se reúnem nas redes sociais e nos fóruns para reivindicar os interesses delas, mas também alimenta bolhas de desinformação.

Por outro lado, esta exigência de transparência tem origem em diferentes grupos de interesse: o do cidadão, o do utilizador/ cliente, o das associações, o dos meios de comunicação, o das instituições, etc. Não há diferenças: todos os *stakeholders* exigem, em maior ou menor medida, transparência por parte das empresas, das organizações e dos governos no exercício das atividades quotidianas. Este contexto obriga-nos a ser **mais pró-ativos, abertos e honestos** na relação com os **meios de comunicação**. A tudo isto, devemos acrescentar as **ciberameaças e cibercrimes**, de todo o tipo, que perspetivam um futuro incerto devido à falta de proteção de dados. Estes crimes e estas ameaças estão a aumentar, tanto em prevalência quanto em potencial disruptivo, tal como refere o último *Relatório de Riscos Globais de 2018 do World Economic Forum*³.

Importa destacar que, entre os cinco riscos globais mais prováveis deste ano, **os ciberataques estão em terceiro lugar, e a fraude ou o roubo de dados em quarto. Estes crimes afetam diretamente os níveis de transparência das empresas.** Alguns exemplos notáveis de 2017 são os ataques do WannaCry, que

“Todos os *stakeholders* exigem, em maior ou menor medida, transparência por parte das empresas, das organizações e dos governos no exercício das atividades quotidianas”

afetaram 300 000 computadores em 150 países, e do NotPetya, que causou perdas trimestrais de 300 milhões de dólares a várias empresas afetadas. O recente ciberataque que a British Airways sofreu em agosto de 2018, que consistiu no **roubo de dados dos clientes e de informação pessoal e financeira** das pessoas que fizeram reservas na página Web e na aplicação móvel da companhia aérea, é um exemplo da vulnerabilidade das empresas, e da necessidade de estarem preparadas para enfrentar este tipo de crises, que serão cada vez mais

recorrentes e das quais nenhuma empresa está a salvo.

Outra tendência crescente é a ocorrência de **ciberataques dirigidos à infraestrutura básica e aos setores industriais estratégicos**, o que nos leva a temer que, no pior dos cenários, possa desencadear-se um colapso dos sistemas que atualmente mantêm as sociedades em funcionamento. Esta **dependência cibernética** está a aumentar, e pode continuar a potenciar e a alterar todo o tipo de riscos, devido ao aumento das ligações digitais entre pessoas, dispositivos e organizações.

Por outro lado, assiste-se ao desafio da adaptação a um *management* líquido, em que é necessário aprender-se a viver numa situação imprevisível, em que os antigos manuais de crise e protocolos estão obsoletos. Estes materiais deverão ser atualizados tanto de uma perspetiva digital, como para incluir protocolos de atuação perante os novos ciber riscos, que poderão ser consultados em qualquer momento.

O crescimento vertiginoso da **desinformação, das notícias falsas e dos rumores** obriga-nos a monitorizar permanentemente a atualidade, e a ter a capacidade de reação necessária para agir e comunicar **perante mentiras, distorções da informação ou meias verdades**. «*Temos acesso a um grande volume de informação sem a conseguirmos processar, quando milhares de novas notícias substituem aquelas que as redes sociais nos acabam de apresentar. É a mesma hiperconexão que voltou a tornar a sociedade hipervulnerável à desinformação, às notícias falsas, aos rumores e a todo o tipo de ataques cibernéticos*», assinalam Ivan Pino, sócio e diretor sénior da Área Digital, e Luis Serrano, líder global da Área de Crise e Risco da LLORENTE & CUENCA, no artigo *El nuevo paradigma de la comunicación de crisis y riesgo (O novo paradigma da comunicação de crises e riscos)*⁴, na revista UNO 31.

¹ **Llorente, José Antonio** (2018), «Hiperconectados e Hipervulnerables» (Hiperconectados e Hipervulneráveis), Revista UNO 31, 2018. Disponível em: <https://www.revista-uno.com.br/uno-31-hiperconectados-e-hipervulneraveis/alto-custo-das-criises-reputacao-estamos-preparados/>

² Science, 9 Mar 2018, Vol. 359, Issue 6380, pp. 1146-1151 «The spread of true and false news online». Disponível em: <http://science.sciencemag.org/content/359/6380/1146>

³ Relatório de Riscos Globais de 2018 do World Economic Forum. Disponível em: <https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/Global-Risk-Center/Files/the-global-risks-report-2018-es.pdf>

⁴ **Pino, Iván e Serrano, Luis** (2018), «El nuevo paradigma de la comunicación de crisis y riesgos» (O novo paradigma da comunicação de crises e riscos), Revista UNO 31, 2018. Disponível em: <https://www.revista-uno.com.br/uno-31-hiperconectados-e-hipervulneraveis/novo-paradigma-da-comunicacao-criises-riscos/>

OS ERROS MAIS COMUNS NA GESTÃO DE CRISES NUM CONTEXTO DE TRANSPARÊNCIA

A maior parte dos erros que as empresas cometem em situações de crise, tendo em conta o cenário de risco contínuo a que estão expostas, está estreitamente relacionada com a falta de transparência. De seguida, são apresentadas as cinco falhas mais comuns que vão contra à tão valorizada transparência.

- **Transparência vs. dosagem:** muitas vezes, a transparência confunde-se com o ato (e muitas vezes o dever) de dosear a informação. Nas primeiras fases de uma crise, é importante recolher toda a informação e documentação necessárias para definir a estratégia e as mensagens a transmitir, e tomar as decisões mais corretas. Ser transparente não implica ter de dar absolutamente todos os pormenores daquilo que aconteceu a partir do primeiro minuto, especialmente considerando que ainda pode haver questões por clarificar. A transparência passa pela ausência de mentiras, pela honestidade e pela capacidade de fazer evoluir a narrativa e a informação à medida que a crise avança.
- **Chegar tarde:** a transparência é essencial e deve integrar a estratégia logo à partida. Aplicá-la como último recurso, para tentar resolver possíveis

erros cometidos, leva à desaprovação por parte da opinião pública. Sem dúvida, é melhor ser transparente e reconhecer os erros desde o início.

- **A tática da avestruz:** acreditar que não é necessário ser transparente, que a crise acaba por passar e que é melhor esconder a cabeça na areia, como faz esta ave, é outro dos erros mais comuns. A falta de respostas e de comunicações oficiais prejudica a resolução da crise.
- **Ocultar informação:** embora esta possa ser a primeira reação humana das organizações, ocultar as partes negativas de uma história (ou mesmo mentir) acaba sempre por ser contraproducente. Isto deve-se a uma simples razão: as probabilidades de acabarem na opinião pública são extremamente elevadas, e, quando tal acontecer, a crise irá alastrar-se e agravar-se. Além disso, as pessoas irão duvidar da integridade da empresa.
- **A ausência de uma comunicação corporativa pró-ativa:** uma empresa que comunica ou que pretende ser transparente pela primeira vez numa crise poderá criar uma certa desconfiança na opinião pública. Por isso, é importante ter uma estratégia de comunicação corporativa pró-ativa que sirva de escudo protetor e de base para a gestão e comunicação de uma crise.

Os erros mais comuns na gestão de crises num contexto de transparência



A maior parte dos erros que as empresas cometem em situações de crise está estreitamente relacionada com a falta de transparência



Transparência vs. dosagem

A transparência passa pela ausência de mentiras, pela honestidade e pela capacidade de fazer evoluir a narrativa e a informação à medida que a crise avança.



Chegar tarde

Sem dúvida, é melhor ser transparente e reconhecer os erros desde o início.



A tática da avestruz

Acreditar que a crise acaba por passar e que é melhor esconder a cabeça na areia, como faz esta ave, é outro dos erros mais comuns.



Ocultar informação

Ocultar as partes negativas de uma história acaba sempre por ser contraproducente.



A ausência de uma comunicação corporativa pró-ativa

Uma empresa que comunica ou que pretende ser transparente pela primeira vez numa crise poderá criar uma certa desconfiança. Por isso, é importante ter uma estratégia de comunicação corporativa pró-ativa.

PRINCÍPIOS PARA INTEGRAR A TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO DE CRISES

Usar uma estratégia de transparência em momentos de crise implica que este aspeto faça parte da cultura empresarial. Ao mesmo tempo, as empresas devem ter a tecnologia e as ferramentas necessárias para gerir as crises de forma adequada. Caso contrário, mesmo que haja muito boa vontade e uma equipa preparada, não será possível dar uma resposta adequada. Portanto, os aspetos fundamentais a ter em conta para integrar a transparência na gestão de uma crise são os que a seguir se indicam:

- **Prevenção e monitorização** contínua de possíveis aspetos críticos a abordar. A melhor medida preventiva é estar sempre presente no ciberespaço, escutando ativamente e analisando todos os dados de forma inteligente. Isto dar-nos-á a oportunidade de antecipar possíveis contingências e enfrentá-las de forma mais transparente.
- **Liderar a comunicação.** É essencial antecipar-se para divulgar as mensagens da organização e transmitir confiança: explique a história para evitar que sejam antes os meios ou as redes especiais a contá-la por si. É a única forma de proteger e reforçar a reputação da empresa: assumir o controlo da comunicação. Assim explica José Manuel Velasco, da área de Coaching Executivo de Comunicação, no artigo *Siete principios para gestionar la transparencia (Sete principios para gerir a transparência)*⁵: «*No existe a possibilidade de escolher entre informar e não informar. Muitas vezes, nem se pode escolher quando informar*». Lembre-se de que estamos perante «*um novo cenário para a comunicação em que a transparência não é uma estratégia nem uma opção, mas uma condição incontornável.*»
- **Transparência multi-stakeholder e multicanal:** a transparência não deve ser aplicada apenas aos meios de comunicação; deve, pelo contrário, contemplar todos os grupos de interesse e todas as plataformas onde a empresa pode comunicar. As organizações devem ser capazes de dar resposta às exigências crescentes de transparência corporativa.
- **Ter um plano sólido de resposta** perante um incidente ou uma crise é tudo quanto basta: permite-nos identificar os riscos e ter os principais porta-vozes e dirigentes preparados

e sensibilizados sobre a importância de liderar a comunicação usando uma estratégia de transparência. Isto permitir-nos-á ganhar agilidade e capacidade de coordenação.

- **Integrar a cultura da transparência** nas organizações: não só deve ser aplicada em momentos de crise, mas também deve ser um valor intrínseco nas organizações, que trará comportamentos mais eficazes na altura de responder perante uma crise. **Os funcionários** também podem ser fundamentais, uma vez que, tendencialmente, são pessoas ativas nas redes sociais. Portanto, formá-los e transmitir-lhes os esforços da empresa relativamente à transparência pode torná-los embaixadores da marca, capazes de partilhar nos próprios canais as mensagens fundamentais em tempos agitados.
- **Ética:** a capacidade para fazer autocríticas, estar em avaliação contínua e começar uma viagem introspetiva para ter valores e um objetivo claros. Isto permitirá às organizações ganharem transparência e mostrarem-se como realmente são perante a opinião pública, não só na vida quotidiana, mas também perante situações de risco. A ética e a honestidade são aliados da transparência.
- **Informatização:** as empresas devem investir em processos tecnológicos que agilizem a deteção de riscos, a notificação de alertas e o lançamento de protocolos de gestão, usando ferramentas que hoje existem no mercado, como a **SOS Works**⁶. A transparência também está associada à transformação digital, e a um repensar dos procedimentos das empresas. Um erro típico é pensar que as crises que acontecem no mundo digital só habitam no ciberespaço. Mas atualmente não há barreiras, e manter os departamentos estagnados vai contra a nossa transparência e agilidade. As empresas mais avançadas no processo de transformação digital serão mais transparentes e responderão melhor perante as crises.

Resumidamente, as empresas devem ver a transparência como **um elemento estratégico**, não como um inimigo a evitar, embora integrá-la na vida quotidiana das organizações implique **repensar ou transformar a cultura empresarial** e as formas de trabalhar. Na construção e proteção da reputação, a transparência é um valor ao qual não se pode abdicar, e será **a coluna vertebral na gestão de uma crise**.

⁵ Velasco, José Manuel, disponível em: <https://www.desenvolvendo-ideias.com/2018/06/13/sete-principios-para-fazer-a-gestao-da-transparencia/#.W-6O6egzaUk>

Princípios para integrar a transparência na gestão de crises



A transparência é um valor ao qual não se pode abdicar, e será a coluna vertebral na gestão de uma crise



Ter um plano sólido de resposta

perante um incidente ou uma crise é tudo quanto basta. Isto permitir-nos-á ganhar agilidade e capacidade de coordenação.



Prevenção e monitorização

contínua de possíveis aspetos críticos a abordar. Isto dar-nos-á a oportunidade de antecipar possíveis contingências e enfrentá-las de forma mais transparente.



Integrar a cultura da transparência

Deve ser um valor intrínseco nas organizações, que trará comportamentos mais eficazes na altura de responder perante uma crise.



Liderar a comunicação

É essencial antecipar-se para divulgar as mensagens da organização e transmitir confiança.



Ética

A ética e a honestidade são aliados da transparência.



Transparência *multi-stakeholder* e *multicanal*

A transparência deve contemplar todos os grupos de interesse e todas as plataformas onde a empresa pode comunicar.



Informatização

As empresas devem investir em processos tecnológicos que agilizem a deteção de riscos, a notificação de alertas e o lançamento de protocolos de gestão.



Eva Pedrol Medialdea, Diretora da Área de Comunicação Corporativa e Crise na LLORENTE y CUENCA em Barcelona. Possui mais de 10 anos de experiência em assessoria de comunicação e reputação de diversas empresas a nível nacional e internacional, contribuindo para o fortalecimento e proteção do seu posicionamento e negócio. Especializou-se no acompanhamento de empresas internacionais que iniciam a sua atividade na Catalunha, pertencentes a diferentes setores, como o retalho, aviação, tecnologia e economia colaborativa. Tem uma ampla experiência em meios de comunicação espanhóis e internacionais, que adquiriu durante o seu trabalho na agência de notícias EFE em Barcelona e enquanto correspondente no Panamá. Ofereceu também os seus serviços de consultoria de comunicação no escritório regional da UNICEF para a América Latina e Caribe. Pedrol é licenciada em Jornalismo pela Universidade Autónoma de Barcelona (UAB) e tem um Mestrado em Direção de Comunicação pela Universidade Pompeu Fabra (UPF).

epedrol@llorenteycuenca.com



Natalia Sara, Gerente da Área de Crise e Riscos na LLORENTE & CUENCA em Madrid. Especializada em gestão e proteção da reputação no ambiente digital, possui 17 anos de consultoria corporativa estratégica em empresas nacionais e internacionais, tendo sido diretora de contas em agências como ACP ou Ketchum. Sara apresenta uma vasta experiência na prevenção de riscos, gestão de situações críticas, elaboração de planos de comunicação e manuais de crise para organizações de todo o tipo de setores, bem como na formação e preparação de gestores e porta-vozes pré-crise. Antes de integrar a área de consultoria, exerceu funções como jornalista em órgãos de comunicação social como o Expansion e o Actualidad Económica. Sara é licenciada em Ciências da Comunicação pela Universidade de Navarra, possui uma pós-graduação em Comunicação de Liderança e Direção de Pessoas e um Mestrado em Marketing, Internet e Novas Tecnologias pelo ESIC Business & Marketing School.

nsara@llorenteycuenca.com



d+i desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos a assistir a um novo modelo macroeconómico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma plataforma global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, agrega e analisa os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Desenvolvendo Ideias é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe

Desenvolvendo Ideias.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com.br

