

» Acertos e erros na gestão de crises de reputação em uma sociedade global

Madrid » 11 » 2018

O que significa transparência aplicada à gestão da comunicação de crise em um mundo onde a reputação **nunca antes havia sido tão vulnerável e, ao mesmo tempo, tão necessária? Passamos da transparência à hipertransparência em uma sociedade global, onde tudo, atualmente, é facilmente comprovável.** Controlar a narrativa de uma empresa e protegê-la frente à opinião pública e todos os seus *stakeholders* tornou-se uma tarefa cada vez mais difícil e que, além disso, deve ser feita em tempo real, que é o que define o ritmo em um mundo digitalizado.

Curiosamente, essa realidade obriga todas as organizações a serem mais proativas em sua comunicação, convertendo a gestão da transparência em seu **grande desafio**. Uma realidade que adquire ainda mais importância pela corresponsabilidade ligada à percepção de confiança, um elemento-chave na gestão da reputação. Portanto, a transparência tornou-se um **ativo estratégico** da gestão empresarial.

As empresas, marcas e também as pessoas vivem em uma espécie de **caixa de vidro**, onde tudo é transparente e suscetível de se tornar público, o que coloca a gestão de riscos sob uma nova perspectiva e cuja abordagem tornou-se um desafio. Além disso, empresas transparentes no seu dia a dia **serão premiadas na gestão de uma crise reputacional** pela opinião pública e seus grupos de interesse, já que estas partiram de um nível mais alto de confiabilidade e um melhor contexto de relacionamento.

No entanto, por mais protocolos de gestão ou Manuais de Crise que se tenham disponíveis, se o **pilar da transparência não for aplicado desde o primeiro momento**, não serão obtidos os melhores resultados nem minimizados os potenciais efeitos negativos. A transparência não é um fim em si mesma, mas **um meio** para conseguir criar um contexto de confiança dentro das organizações.

A conclusão é que ser transparente e responder atuando com rapidez e eficácia é fundamental na gestão de crises e tornou-se um ativo essencial para proteger tanto a dimensão da marca quanto o negócio: **é o ás do baralho de todas as organizações** em momentos de crise.

CARACTERÍSTICAS DO CENÁRIO DE RISCO NO ATUAL CONTEXTO

Hoje, empresas estão **expostas 24 horas por dia, 7 dias por semana e 365 dias por ano** à opinião pública e qualquer crise se propaga na **velocidade da luz**. Empresas, marcas, CEOs e gestores têm que estar preparados para responder demandas a qualquer momento, de forma rápida e ágil, uma vez que a escalada de uma crise não se dá em uma questão de horas, mas de minutos – a chamada “Golden Hour” já não existe –, e com uma projeção de impacto que não conhece fronteiras. Este contexto sociodigital nos levou a um cenário de **hiperconectividade e hipervulnerabilidade**. Um mundo em conectividade permanente, que permite a fluidez e o *feedback* de maneira imediata. A hiperconectividade se desdobra no **ciberespaço**, visto que vivemos em ambientes e



circunstâncias totalmente dinâmicas, onde muitas crises manifestam-se primeiro nas redes sociais, o que também nos torna muito mais vulneráveis.

Por um lado, o cidadão está empoderado por sua facilidade de divulgar e dar viralidade a qualquer tipo de conteúdo, em uma vida na qual as linhas onde começam e terminam o “on-line e o on-live” são difusas. Como explica José Antonio Llorente, sócio-fundador e presidente da LLORENTE & CUENCA em seu ensaio publicado na revista UNO 31, “**Hiperconectados e Hipervulneráveis**”¹, estamos testemunhando o nascimento de uma cidadania ciborgue em razão do uso de smartphones, o que converteu todas as pessoas em vetores de risco: “*Os cidadãos (muitos deles convertidos em ciborgues, em virtude de suas extensões móveis) não apenas propagam a informação em questão de segundos, em escala planetária, mas às vezes o fazem com ainda mais interesse quando esta é falsa, como demonstraram, recentemente, pesquisadores do MIT*”². Fator que não apenas **favorece o crescimento do ativismo social**, no qual usuários de serviços/produtos e pessoas se unem em torno de redes sociais e fóruns para reivindicar seus interesses, mas também alimenta as bolhas de desinformação.

Por outro lado, essa exigência de transparência provém de diferentes grupos de interesse: do cidadão, do usuário ou cliente, do consumidor, do parceiro, das associações, dos meios de comunicação, das instituições... Não há diferença: todos os *stakeholders* reivindicam, em maior ou menor grau, a transparência por parte de empresas, organizações ou governos no exercício de suas atividades diárias. Um quadro que, no que diz respeito ao relacionamento com os **meios de comunicação**, exige que sejamos **mais proativos, abertos e honestos**. E a tudo isso devemos acrescentar as **ameaças cibernéticas**, que nos apresentam um futuro incerto em razão da falta de proteção de dados, e o **cibercrime**, que inclui todo tipo de delitos digitais. Estes dois aspectos estão crescendo, tanto em termos de sua prevalência quanto de seu potencial disruptivo, conforme exposto no mais recente **Relatório Global de Risco 2018 do Fórum Econômico Mundial**³.

Cabe destacar que entre os 5 maiores riscos globais por probabilidade citados este ano, **o terceiro lugar do ranking é ocupado pelos ataques cibernéticos e o quarto, pelas fraudes ou furtos de dados, que incidem diretamente nos níveis de transparência**

“Todos os *stakeholders* reivindicam, em maior ou menor grau, a transparência por parte de empresas, organizações ou governos no exercício de suas atividades diárias”

das empresas. Alguns exemplos notáveis de 2017 foram os ataques do *WannaCry*, que afetaram 300 mil computadores em 150 países, e o *NotPetya*, que causou perdas trimestrais de US\$ 300 milhões a várias empresas afetadas. O recente ataque cibernético sofrido em agosto de 2018 pela *British Airways*, com o **roubo de dados de seus clientes, subtração de informações pessoais e financeiras** daqueles que efetuaram reservas no site e no aplicativo móvel da companhia aérea, exemplifica a vulnerabilidade e a necessidade das empresas em estarem preparadas

para enfrentar este tipo de crise, que será cada vez mais recorrente e da qual nenhuma empresa está a salvo.

Outra tendência crescente é o uso de **ataques cibernéticos direcionados à infraestrutura fundamental e os setores industriais estratégicos**, o que leva ao temor de que, no pior dos casos, poderia desencadear um colapso dos sistemas que hoje mantêm as sociedades funcionando. Essa dependência cibernética está crescendo e o aumento da interconexão digital entre pessoas, coisas e organizações pode contribuir para amplificar e alterar qualquer tipo de risco.

Ao mesmo tempo, assistimos ao desafio de nos adaptarmos a um *management líquido*, no qual é preciso aprender a viver com a imprevisibilidade, o que implica que os antigos Manuais de Crise e Protocolos já não são mais válidos: devem adequar-se tanto para fornecer a eles uma visão digital, como para incorporar protocolos de atuação frente aos novos riscos cibernéticos, devendo ser possível acessar os procedimentos e materiais a qualquer momento e a qualquer hora.

O crescimento vertiginoso da **desinformação, das falsas notícias e das forças da rumorologia** obriga empresas a estarem em modo permanente, monitorar as notícias e ter a capacidade de reagir para atuar e comunicar **diante de mentiras e preconceitos informacionais ou meias-verdades**. “*Temos acesso a um grande volume de informações sem poder digerir os dados quando milhares de novas notícias substituem aquelas que as redes acabaram de nos disponibilizar. É a mesma hiperconexão que tornou a sociedade hipervulnerável à desinformação, fraudes, rumores e todos os tipos de ataques cibernéticos*”, disse Ivan Pino, Sócio e Diretor Sênior da Área Digital, e Luis Serrano, Líder Global da Área de Crise e Riscos da LLORENTE & CUENCA, no artigo “**O novo paradigma da comunicação de risco e crise**”⁴, publicado na revista UNO 31.

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

² Science, 9 de março de 2018, vol. 359, edição 6380, pp. 1146-1151 “A disseminação de notícias on-line verdadeiras e falsas”. Disponível em <http://science.sciencemag.org/content/359/6380/1146>

³ Relatório Global de Risco 2018 do Fórum Econômico Mundial. 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), “O novo paradigma do risco e comunicação de crise”, Revista UNO 31, 2018. Disponível em <https://www.revista-uno.com.br/uno-31-hiperconectados-e-hipervulneraveis/novo-paradigma-da-comunicacao-criSES-riscos/>

ERROS MAIS COMUNS NA GESTÃO DE CRISES EM UM CONTEXTO DE TRANSPARÊNCIA

A maioria dos erros cometidos por empresas diante de uma crise – levando em conta o cenário de risco contínuo ao qual estão expostas – está intimamente relacionada à falta de transparência. A seguir, listamos as 5 falhas mais comuns que vão contra a tão valorizada transparência:

- **Transparência vs. dosagem:** transparência é muitas vezes confundida com a ação (e, muitas vezes, com o dever) de dosar as informações. Nos estágios iniciais de uma crise, é importante reunir todos os dados e documentação necessários para definir a estratégia, as mensagens e tomar as decisões mais adequadas. Ser transparente não significa que tenhamos que dar absolutamente todos os detalhes do que aconteceu desde o primeiro minuto, mas levar em conta que ainda pode haver algumas incógnitas a serem esclarecidas. A transparência significa não mentir, ser honesto e capaz de evoluir a história e os dados à medida que a crise avança.
- **Chegar tarde:** a transparência é um ingrediente que deve fazer parte da estratégia desde o princípio. Aplicá-lo como último recurso para tentar resolver possíveis erros cometidos implica na punição por parte da opinião pública. Sem dúvida, é melhor ser transparente e reconhecer os erros desde o início.
- **A técnica da avestruz:** acreditar que não é necessário ser transparente, que a crise vai acontecer e que é melhor esconder a cabeça como a ave faz, é também um dos erros mais comuns. A falta de respostas e comunicados oficiais será prejudicial para a resolução da crise.
- **Ocultar informação:** embora possa ser a primeira reação humana a ser adotada por organizações, ocultar as partes negativas de uma história (ou mesmo mentir) sempre acaba sendo contraproducente. Por uma razão simples, as probabilidades de que as informações eventualmente atinjam a opinião pública é extremamente alta e, quando isso acontecer, a crise se estenderá e piorará. Além disso, a integridade da empresa estará sob suspeita.
- **A ausência de uma comunicação corporativa proativa:** uma empresa que comunica ou quer ser transparente pela primeira vez em uma crise pode gerar alguma incredulidade entre a opinião pública. Por isso, é importante contar com uma estratégia de comunicação corporativa proativa, que sirva como um escudo protetor e como base para a gestão e comunicação de uma crise.

Erros mais comuns na gestão de crises em um contexto de transparência



A maioria dos erros cometidos por empresas diante de uma crise está intimamente relacionada à falta de transparência



Transparência vs. dosagem:

A transparência significa não mentir, ser honesto e capaz de evoluir a história e os dados à medida que a crise avança.



Chegar tarde

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



A técnica da avestruz

Acreditar que a crise vai acontecer e que é melhor esconder a cabeça como a ave faz, é também um dos erros mais comuns.



Ocultar informação

Ocultar as partes negativas de uma história sempre acaba sendo contraproducente.



A ausência de uma comunicação corporativa proativa

Uma empresa que comunica ou quer ser transparente pela primeira vez em uma crise pode gerar alguma incredulidade. Por isso, é importante contar com uma estratégia de comunicação corporativa proativa.

CHAVES PARA INCORPORAR A TRANSPARÊNCIA NO GERENCIAMENTO DE CRISES

Executar uma estratégia de transparência em tempos de crise significa que as empresas têm esse elemento incorporado em sua cultura corporativa. Ao mesmo tempo, as empresas precisam contar com a tecnologia e as ferramentas necessárias para gerenciar as crises corretamente. Porque, de outra forma, embora exista uma boa vontade e uma equipe preparada, não será possível responder adequadamente. Assim, os principais fundamentos que se deve levar em conta para incorporar a transparência na gestão de uma crise são:

- **Prevenção e monitoramento** de possíveis questões críticas de modo contínuo. A melhor medida preventiva é estar presente no ciberespaço permanentemente, escutando ativamente e aplicando uma análise inteligente a todos os dados. Isso nos dará a oportunidade de antecipar possíveis contingências e enfrentá-las de maneira mais transparente.
- **Liderar a comunicação.** É crucial adiantar-se no momento de divulgar as mensagens da organização e transmitir confiança: explique sua história antes que os meios de comunicação ou as redes sociais contem por você. É a única maneira de proteger e fortalecer a reputação da empresa: assumir o controle da comunicação. Isto é explicado por José Manuel Velasco, Coaching Executivo de Comunicação, no artigo [Sete Princípios para a Gestão da Transparência](#)⁵: *"Não há possibilidade de escolher entre informar e não comunicar e, frequentemente, nem sequer a opção de quando informar". Lembre-se que estamos diante de "um novo cenário para a comunicação, no qual a transparência não é uma estratégia nem uma opção, mas uma condição inevitável"*.
- **Transparência multistakeholder e multicanal:** a transparência não deve ser aplicada somente como resposta aos meios de comunicação. É preciso incluir todos os grupos de interesse e todas as plataformas a partir das quais a empresa pode se comunicar. As organizações devem ser capazes de responder à crescente demanda por transparência corporativa.
- **Dispor de um plano sólido de resposta** diante de um incidente ou crise é tudo: ele nos permite identificar os riscos, assim como ter os principais porta-vozes e gerentes preparados e conscientes da importância de liderar a comunicação por

meio de uma estratégia de transparência. Isso nos permitirá ganhar agilidade e capacidade de coordenação.

- **Incorporar a cultura de transparência** nas organizações: não apenas deve ser aplicável em tempos de crise, mas um valor intrínseco às organizações, o que se traduzirá em comportamentos mais efetivos no momento de responder diante de um conflito. Os **colaboradores** também podem ser essenciais, pois tendem a ser ativos nas redes sociais. Portanto, treiná-los e transmitir os esforços da companhia em matéria de transparência pode convertê-los em embaixadores da marca, capazes de compartilhar mensagens-chaves em seus próprios canais em momentos turbulentos.
- **Ética:** capacidade de autocritica, de estar em contínua avaliação e de iniciar uma jornada introspectiva para ter claros seus valores e propósitos. Isto irá permitir que as organizações ganhem transparência e mostrem-se como realmente são diante da opinião pública, não apenas em seu dia a dia, mas também em situações de risco. Ética e honestidade são aliados da transparência.
- **Digitalização:** as empresas devem investir em processos tecnológicos que agilizem a detecção de riscos, a notificação de alertas e a implementação de protocolos de gestão, com ferramentas que existem no mercado, como [SOS Works](#)⁶. A transparência também está ligada à transformação digital e em como repensar os procedimentos das empresas. Um erro comum é pensar que o que acontece na esfera digital é uma crise que habita apenas o ciberespaço. Atualmente, já não existem barreiras e se mantivermos departamentos estanques, isso atuará em detrimento da transparência e contra a nossa agilidade. Serão mais transparentes e responderão melhor às crises aquelas empresas que estiverem mais avançadas no processo de transformação digital.

Em resumo, as empresas devem enxergar a transparência como um **elemento estratégico** e não como um inimigo ao qual devem evitar, embora incorporá-la no dia a dia das organizações signifique **repensar ou transformar a cultura corporativa** e as formas de funcionamento da instituição. A transparência é um valor inalienável na construção e proteção da reputação e será **a espinha dorsal durante a 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-6MG-gzaUk>

Chaves para incorporar a transparência no gerenciamento de crises



A transparência é um valor inalienável na construção e proteção da reputação e será a espinha dorsal durante a gestão de uma crise



Disponer de um plano sólido de resposta

Diante de um incidente ou crise é tudo. Isso nos permitirá ganhar agilidade e capacidade de coordenação.



Prevenção e monitoramento

de possíveis questões críticas de modo contínuo. Isso nos dará a oportunidade de antecipar possíveis contingências e enfrentá-las de maneira mais transparente.



Incorporar a cultura de transparência

Deve ser aplicável em tempos de crise, mas um valor intrínseco às organizações, o que se traduzirá em comportamentos mais efetivos no momento de responder diante de um conflito.



Liderar a comunicação

É crucial adiantar-se no momento de divulgar as mensagens da organização e transmitir confiança.



Ética

Ética e honestidade são aliados da transparência.



Transparência multistakeholder e multicanal

A transparência é preciso incluir todos os grupos de interesse e todas as plataformas a partir das quais a empresa pode se comunicar.



Digitalização

As empresas devem investir em processos tecnológicos que agilizem a detecção de riscos, a notificação de alertas e a implementação de protocolos de gestão.



Eva Pedrol Medialdea, Diretora da Área de Comunicação Corporativa e Crise da LLORENTE & CUENCA em Barcelona. Pedrol tem mais de 10 anos de experiência em assessoria de comunicação e reputação, trabalhando para várias companhias a nível nacional e internacional, contribuindo para fortalecer e proteger o seus posicionamentos e seus negócios. Especializou-se no seguimento de empresas internacionais em fase de landing na Catalunha, nos setores de retail, aviação, tecnologia e economia colaborativa. Eva Pedrol tem ampla experiência nos meios de comunicação espanhóis e internacionais, tendo trabalhado na agência de notícias EFE, em Barcelona, e como correspondente no Panamá. Foi também consultora de comunicação na Delegação Regional da UNICEF para a América Latina e para o Caribe. Pedrol é licenciada em Jornalismo pela Universidade Autônoma de Barcelona (UAB) e possui um Mástter em Direção de Comunicação pela Universidade Pompeu Fabra (UPF).

epedrol@llorenteycuenca.com



Natalia Sara, Gerente da Área de Crise na LLORENTE & CUENCA. Especializada na gestão e proteção da reputação no ambiente digital, possui 17 anos de experiência em consultoria corporativa estratégica em empresas nacionais e internacionais, tendo atuado como diretora de contas em agências como ACP e Ketchum. Natalia tem uma vasta experiência na prevenção de riscos, gerenciamento de situações críticas, preparação de planos de comunicação e manuais de crise para organizações de diferentes segmentos, bem como no treinamento de gerentes e porta-vozes em relação a crises. Antes de ingressar na área de consultoria, trabalhou como jornalista na imprensa nacional, como o jornal Expansión e a revista Actualidad Económica. Formada em Ciências da Comunicação pela Universidade de Navarra, a executiva é pós-graduada em Comunicação para Liderança e Gestão de Pessoas e mestre em Marketing, Internet e Novas Tecnologias pela ESIC Business & Marketing School.

nsara@llorenteycuenca.com



d+i desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias** na LLORENTE & CUENCA

www.desenvolvendo-ideias.com

www.revista-uno.com.br

