d+i desenvolvendo ideias
LLORENTE & CUENCA

Os cinco erros de comunicação durante litígios

Madrid ≫ 09 ≫ 2016

Foi o empresário norte-americano Warren Buffett quem afirmou: "São necessários 20 anos para construir uma reputação e cinco minutos para destruí-la." Pode ser que os prazos contidos nessa frase pareçam exagerados, mas às vezes é verdade que bastam cinco minutos para que a imagem de uma pessoa ou empresa seja danificada seriamente. Isso é evidente sobretudo quando o protagonista se envolve em um processo judicial, especialmente devido ao aumento dos chamados julgamentos paralelos ocorridos nos últimos anos. Todos nos lembramos de alguma ocasião em que um porta-voz falou demais, uma declaração estava desalinhada da estratégia legal ou explicações muito esperadas sobre um caso nunca vieram a público. O resultado, como já previa Buffett, é que alguns instantes danificam o trabalho de muitos anos. Esse célebre homem de negócios também oferece a solução: "Se você pensar um pouco, fará as coisas de maneira diferente". Embora sempre seja mais fácil falar do que fazer quando se está do lado de fora, em alguns casos o denominador comum parece ser a falta de preparação e planejamento da gestão da comunicação.

Neste artigo identificamos quais são os erros de comunicação mais comuns durante litígios e apresentamos cinco condutas a evitar, assim como uma série de recomendações que podem ajudar a minimizar o impacto desse tipo de situação sobre a reputação dos envolvidos.

1 Tática "avestruz": é ignorar o problema respondendo evasivamente, recorrendo a desculpas ou não apresentando a informação solicitada pelos meios de comunicação ou outros stakeholders relevantes. Apesar de ser uma tática cada vez menos comum, ainda é praticada por algumas empresas e indivíduos. Surge a partir da falsa crença de que se não falarmos do assunto, ninguém falará. É uma atitude equivocada na maioria das situações de comunicação que podem se apresentar, sobretudo durante um processo judicial, quando é alta a probabilidade de a outra parte se preocupar em dar a conhecer sua posição sobre o assunto. Em suma, não apresentar sua própria versão dos fatos ou evitar a todo custo se comunicar e oferecer informação pode prejudicar quem adota tal conduta, porque os meios de comunicação precisam de fontes e publicarão a versão de quem estiver disposto a responder e divulgar sua versão. Pode ser que em determinados momentos ao longo de um processo seja conveniente permanecer em silêncio, mas antes de optar por essa atitude é importante analisar todos os riscos e limitá-la a um curto período de tempo.

2 Tática "papagaio": é o oposto da tática "avestruz" no momento de gerenciar a comunicação durante um litígio. Basicamente, nos referimos aqui ao tipo de porta-voz que oferece mais informação do que a necessária, ou seja, que fala e opina sobre qualquer aspecto do processo, a qualquer momento. São muitos e conhecidos os casos de pessoas que, comentando diariamente todos os pormenores de um processo, acabam prejudicando o caso com uma "pirotecnia" informativa. Em geral, essa prática não responde a uma estratégia que vise oferecer informação de maneira contínua – ao contrário: decorre de reações improvisadas diante de situações em que há pressão na demanda por informação ou necessidade imperativa de oferecer sua versão sobre todos e cada um dos pontos relacionados a um processo. É possível que tal atitude gere mais informações a respeito do caso do que as estritamente necessárias, e que se perca a oportunidade de transmitir a informação no futuro, em um momento mais apropriado, provocando uma enxurrada confusa de informações sobre os públicos-alvo. Embora, dada a complexidade de situações deste tipo, seja importante realizar uma avaliação caso a caso, podemos assegurar que oferecer informação em excesso também costuma ser contraproducente para os interesses e objetivos do projeto, ainda que isso se confunda com transparência.

3 Tática "pavão": há ocasiões em que a ansiedade para aparecer e narrar a própria versão dos fatos faz com que a atenção dos meios de comunicação se volte para a empresa, para o protagonista ou para detalhes do caso em questão, quando, até o momento, os mesmos haviam passado despercebidos ou permanecido em segundo plano. É comum que esse tipo de reação seja mais prejudicial no início de processos judiciais nos quais é grande o número de pessoas, acusações e fatos. É importante ponderar de maneira tranquila e racional se é realmente adequado que a companhia faça declarações nos meios de comunicação, uma vez que, às vezes, tentar corrigir informações desde o primeiro minuto pode se revelar, a posteriori, uma decisão equivocada. Nessas situações, o melhor é adotar o low profile para evitar ser o foco do interesse da mídia, fazendo com que a atenção se mantenha em outras áreas ou partes envolvidas no litígio.

4 Tática "pernilongo": a relação com os meios de comunicação deve ser plural, ou seja, sem discriminá-los segundo a linha editorial. Adotar uma atitude seletiva a respeito de quais veículos receberão informação pode resultar em menos credibilidade para os argumentos da companhia ou dos protagonistas do caso. Em geral, deve-se tentar manter o pluralismo e não evitar responder aos veículos considerados mais "problemáticos". Se houver clareza a respeito do quê e de como comunicar, o veículo não suporá que existe um tratamento diferenciado nesse sentido. O erro é especialmente frequente quando um processo judicial tem implicações políticas. É importante definir as mensagens-chave que a companhia deseja evidenciar, formar e treinar com antecedência os porta-vozes para os casos em que sejam necessários.

> "Em alguns casos o denominador comum parece ser a falta de preparação e planejamento da gestão da comunicação"

5 Tática "camaleão": consiste em agir de maneiras diferentes, sem adotar uma conduta coerente e alinhada com a estratégia jurídica ao longo do litígio. Quando uma companhia definir a maneira de gerenciar a comunicação em situações desse tipo, é muito importante manter a consistência da conduta, uma vez que essa deverá estar sempre sujeita a um advogado. Além disso, adotar estratégias diferentes dependendo do veículo de comunicação pode revelar insegurança e falta de credibilidade no discurso, o que gerará desconfiança e repercutirá negativamente na reputação da empresa ou da pessoa envolvida.

Neste ponto, considerando os erros de comunicação que podem ocorrer durante um litígio identificados anteriormente, deve-se perguntar quais seriam os elementos-chave do gerenciamento da comunicação – sempre de acordo com a estratégia jurídica definida e as características específicas de cada caso. A equipe de comunicação deve se apresentar como um complemento à assessoria jurídica e trabalhar sempre sob a orientação de um advogado. Os passos a seguir para evitar erros são:

- Fazer a imersão adequada. É essencial conhecer a estratégia jurídica e os marcos, os cenários e os tempos do desenvolvimento do processo em detalhe, além dos grupos de stakeholders que deverão ser abordados;

- Definir um mapa que antecipe os possíveis cenários e as diferentes probabilidades de ocorrência deles a curto, médio e longo prazos. Dessa maneira, é possível adiantar-se e estabelecer pautas de atuação que permitam uma comunicação adequada ao longo do processo;

- Elaborar um relato que, de maneira clara, direta e simples, desenvolva a versão da companhia ou da pessoa envolvida no caso. Essa narrativa será central para o gerenciamento da comunicação, por isso é importante que possa ser adaptada facilmente a qualquer canal e que foque os aspectos mais relevantes que se deseja abordar;

- Estabelecer um sistema coordenado de atuação que permita uma preparação adequada para cada etapa do desenvolvimento do processo judicial. Nesse sentido, também é especialmente útil montar um sistema de monitoramento dos veículos de comunicação e dos meios online. Dessa maneira, pode-se reagir com rapidez diante de qualquer contingência e também identificar possíveis oportunidades em termos de comunicação.

Apesar das orientações acima, a comunicação durante processos judiciais pode ser muito complexa, exigindo uma equipe multidisciplinar que leve em conta as particularidades de cada caso, uma vez que não existe uma fórmula única para o sucesso. Em muitos casos pode acontecer de uma vitória judicial representar, inclusive, a "perda" da reputação.

Luis Miguel Peña é sócio e diretor sênior da área de Litígio da LLORENTE & CUENCA. Tem 15 anos de experiência em comunicação, é formado em administração de empresas pela Universidade Autônoma de Madri e tem Diploma Internacional em Business Administration pela Universidade da Califórnia-Berkeley. Na LLORENTE & CUENCA trabalhou no desenvolvimento de planos de comunicação corporativa, mudança cultural, assuntos públicos, relações institucionais e gestão de crise para clientes de diversos setores. Ao longo de sua trajetória na LLORENTE & CUENCA recebeu um European Excellence Award e um International Stevie Award.

lmpena@llorenteycuenca.com

Alba García é consultora sênior na área de Litígio de LLORENTE & CUENCA. É formada em Publicidade e Relações Públicas com um MBA em Comunicação Corporativa e Publicitária, ambos pela Universidade Complutense de Madri (UCM). Coordenou os MBAs da UCM "Comunicação de Instituições Públicas e Políticas" e "Comunicação Corporativa e Publicitária". Na LLORENTE & CUENCA trabalhou nos últimos anos em diversos projetos de comunicação durante processos judiciais e em projetos de comunicação corporativa, interna e de coordenação internacional para clientes como Coca-Cola, Repsol, Burger King, Mercadona, Atento e Faurecia.

agarcial@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