

## » 7 falsas convicções perante uma crise de comunicação

Madrid » 08 » 2017

**C**rise, dificuldade, *issues*, apuros... Todos os dias as empresas enfrentam diferentes situações e processos que lhes podem causar instabilidade e potenciais problemas. Se não forem geridas de forma profissional, as crises de reputação podem culminar em graves perdas para o negócio.

As constantes crises que decorrem, especialmente desde o despertar das redes sociais, oferecem oportunidades de aprendizagem com base nos erros de todos os que fazem parte deste jogo, e as agências de comunicação especializadas facilitam a prevenção destas crises, utilizando ferramentas e processos indispensáveis.

Do mesmo modo, são cada vez mais as empresas que se empenham em atualizar os manuais de crise, manter os porta-vozes bem preparados e estabelecer uma comissão estratégica pontual. Se, ao ler estas linhas, considera que segue todas estas «diretrizes», sentir-se-á com certeza preparado para enfrentar uma possível crise de comunicação. No entanto, sentimos a obrigação de lhe transmitir a seguinte realidade: **quanto mais confiante uma pessoa se sente, mais probabilidade tem de perder o controlo ao enfrentar uma situação de desequilíbrio, quer seja interna, quer seja externa.**

Partilhamos de seguida algumas das convicções erradas que circulam sobre a prevenção, o alerta, a avaliação e a gestão de crises. São convicções que podem comprometer a eficácia da comunicação em cenários pouco favoráveis.

### 1 «Estamos preparados para enfrentar qualquer situação»

Por mais preparada que se encontre a comissão designada para o efeito, todas as crises são diferentes. Não existe um catálogo que nos indique como atuar em cada situação. O manual de crise conterá informação para lidar com diferentes cenários, e será sempre um guia para dar início à contenção de uma crise, mas as medidas que devem ser implementadas dependerão de como evoluir o problema, em função dos fatores que o integram: visibilidade do acontecimento, alcance geográfico, atividade nas redes sociais etc.

A nossa recomendação é guardar o manual de crise numa pasta com uma cor diferente que atraia a atenção (vermelho, laranja, amarelo) e que permita a sua rápida identificação, em caso de necessidade. Hoje em dia, verifica-se a necessidade de não ficar pelo tradicional manual de crise impresso, considerando a implementação de modernas soluções digitais que encurtam o tempo que demora a dar o alerta, a fazer a avaliação dos incidentes e a geri-los.

### 2 «O nosso porta-voz está muito bem preparado»

Um bom porta-voz não dispensa uma profunda formação prévia que potencie as suas competências comunicativas e lhe permita saber agir quando confrontado com os média (media training). Estas formações promovem o bom conhecimento do funcionamento dos meios de comunicação e o domínio das técnicas adequadas para dar entrevistas, além de prepararem o porta-voz para enfrentar momentos de stress. No entanto, os porta-vozes não deixam de ser humanos, e, sob a pressão de uma crise, também podem cometer erros à frente das câmaras ou comunicar de forma pouco apropriada nas redes sociais.

É recomendável trabalhar sempre com uma equipa especializada que controle tranquilamente todos os cenários, que elabore mensagens adequadas a cada meio e que possibilite que a comissão designada para o efeito realize uma contenção permanente. Para além disto, sugerimos, caso tenha havido pouca interação com os meios de comunicação, que o porta-voz volte a passar pelo processo de formação, para que o seu trabalho resulte fluido e para que as suas técnicas se mantenham apuradas, no momento de comunicar com os jornalistas.



<sup>1</sup> Ready, D. A. (2002). *How Storytelling Builds Next-Generation Leaders*. MIT Sloan Management Review, 43(4), 63–69

<sup>2</sup> Reissner, S., & Pagan, V. (2013). *Storytelling in Management Practice - Dynamics and Implications*. New York: Routledge

### 3 «Ter bons contactos resolve o problema»

É muito habitual pensar que uma simples chamada para a pessoa certa «impedirá uma notícia de aparecer», e que a tal pessoa certa pode ser um diretor ou um gestor de um certo meio. Por muito que o contacto em questão esteja disponível e seja «cá dos nossos», quando um acontecimento se torna objeto do interesse das massas, é inevitável que seja publicado. Os profissionais da comunicação social têm a obrigação de publicar estas ocorrências, e, em situações destas, nenhum contacto é suficiente. O consultor de comunicação estaria a cometer um erro grave ao tentar travar a publicação.

### 4 «Mais vale não dar nas vistas, pelo que não confirmamos nem desmentimos os acontecimentos»

O silêncio corporativo dá azo à proliferação de rumores, de fake news e de desinformação. Pode até acontecer que este silêncio piore ainda mais a situação.

O silêncio pode fomentar a desconfiança do público ou desequilibrar ainda mais o ambiente. Por isso, é mais recomendável gerir antecipadamente as mensagens da empresa do que intervir num contexto em que a opinião pública já fez um juízo paralelo com base em múltiplas versões dos acontecimentos.

### 5 «O importante é que não se saiba nos meios de comunicação»

Erro monumental. Antigamente, a gestão de uma crise fazia-se filtrando o fluxo de informação internamente na empresa; só depois podiam os meios de comunicação aceder a esta informação, interpretá-la e difundir-la. Com a Internet e as redes sociais à nossa disposição, qualquer cidadão munido de um *smartphone* é capaz de dar início a um conflito com potencial de se tornar viral.

Prevenido esta eventualidade, é necessário monitorizar constante e ativamente os canais sociais e manter uma atitude pró-ativa e disciplinada. De facto, a opinião pública tem um papel decisivo na continuidade de uma crise e no modo como as pessoas percecionam a reputação de uma empresa, instituição ou figura pública. Muitas crises foram causadas por respostas inadequadas a ataques realizados contra empresas, e não necessariamente pelos ataques em si.

### 6 «Vamos preparar uma nova campanha e limpar a nossa imagem»

A publicidade é uma forma de comunicação útil para implementar estratégias concretas, com objetivos definidos e mensuráveis; por outro lado, o diálogo contribui para gerar imagem, reputação e posicionamento, com base em conteúdos e ações interessantes para os meios de comunicação. O diálogo dá voz aos valores da empresa, fomentando a interação com os consumidores, o que gera credibilidade e confiança. Perante uma crise, é necessário comunicar com o público e oferecer soluções sustentáveis, independentemente da existência de uma campanha publicitária em curso. É necessário ter presente que as mensagens de publicidade, tanto em formato impresso quanto em formato audiovisual, são pagas, e difundem-se durante um determinado período sem *feedback* do público; ora, este *feedback* é uma das características fundamentais da comunicação.

### 7 «Amanhã, ninguém se vai lembrar»

Hoje em dia, é praticamente impossível que uma crise caia no esquecimento. Tudo o que é publicado fica nos arquivos dos meios de comunicação, possibilitando a consulta futura. Os motores de busca permitem a qualquer um voltar a trazer à tona aquela história que considerávamos esquecida. Tendo em conta a magnitude do assunto, a cobertura que teve, as pessoas implicadas e toda a pegada digital deixada pelo tema, é altamente provável que num futuro – mais próximo do que longínquo – alguém encontre uma ligação entre aquela crise e a que virá. É inclusivamente possível que alguém procure uma engenhosa ligação, visando partilhá-la nas redes sociais. É um facto que não existem duas crises iguais; do mesmo modo, não há forma de prever em quanto tempo e por que meios se desenrolam as fases de uma crise.

Tendo em conta a impossibilidade de ter tudo sob controlo, assim como a vulnerabilidade das empresas, que se agrava de dia para dia, o melhor é, seguramente, garantir uma preparação permanente que permita enfrentar cenários de crise; é também importante, no entanto, assimilar bem o facto de que somos humanos – a mesma pessoa pode reagir de forma discrepante quando confrontada com diferentes situações críticas.

Por isso, é fundamental contar com o apoio de uma equipa profissional externa que ajude a acalmar os ânimos e a avaliar os cenários de risco; uma equipa que, por ser externa, traz uma perspetiva fresca que contribui para gerir a crise de forma célere e estrategicamente eficaz.



**Alejandra Rivas** é diretora-geral da LLORENTE & CUENCA Equador. Fazendo-se valer de 30 anos de experiência profissional, é especialista em mediação e negociação, gestão de crises, assuntos corporativos e governamentais, e relações institucionais e com stakeholders. A sua carreira desenvolveu-se em setores em que a gestão da reputação, de riscos regulatórios e de assuntos públicos é fundamental. Entre estes incluem-se o petrolífero, o mineiro, o do tabaco e o das telecomunicações. Antes de se associar à LLORENTE & CUENCA, desempenhou altas funções de gestão – foi diretora de topo de comunicação e porta-voz da empresa canadiana EnCana; posteriormente, tornou-se diretora de topo da Petrobras e vice-presidente de assuntos corporativos da RIVAS Young & Rubicam. Tudo isto lhe conferiu uma grande experiência em gestão e na relação entre consultor e cliente.

[arivas@llorenteycuenca.com](mailto:arivas@llorenteycuenca.com)



**Antonella Nicosiano** é consultora de topo na LLORENTE & CUENCA Equador. É licenciada em jornalismo pela Universidade Carlos III de Madrid, e conta com um mestrado em Comunicação Corporativa e Institucional Digital pela Universidade de Alcalá de Henares. Iniciou a sua carreira na Consuelo Torres Comunicación, em Madrid, e em 2014 associou-se à LLORENTE & CUENCA Buenos Aires, exercendo o cargo de consultora de topo na área da comunicação corporativa e especializando-se em Brand PR. Trabalhou para entidades como a Nespresso, a Cencosud, a BGH, a Embratur, a Kellogg's, The 50 Best Restaurants, entre outras. Atualmente, trabalha na LLORENTE & CUENCA Equador, em Quito, na área da comunicação corporativa, dos assuntos públicos e das crises.

[anicosiano@llorenteycuenca.com](mailto:anicosiano@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](http://www.desenvolvendo-ideias.com)  
[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)

