

» Crises públicas e Responsabilidade Social Corporativa

Madrid » 12 » 2017

Qual é o papel das empresas? Que espaço devem ocupar na resposta a uma catástrofe natural? E com que benefícios para a comunidade e para o negócio?

Só este ano, já arderam em Portugal mais de 418 mil hectares de floresta. Metade, na primeira quinzena de outubro. Desde 2003 que o país não vivia um ano tão negro – 4,5% da área de Portugal foi afetada pelas chamas. De acordo com um relatório do Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF), o aumento da área ardida foi de 407% em relação à média da última década. As estimativas do Sistema Europeu de Informação de Incêndios Florestais (EFFIS), feitas com recurso a imagens de satélite, apontam para números ainda mais elevados: 520 mil hectares consumidos pelo fogo. Segundo o ICNF, a esmagadora maioria da área ardida (93%) foi consumida por “grandes incêndios”.



O incêndio que deflagrou em junho em Pedrógão Grande, na zona Centro, deixou Portugal (e a Europa) em choque. Alastrou aos municípios vizinhos. Danificou 500 casas. Provocou a demissão de uma ministra e motivou alterações legislativas. As contas oficiais somam prejuízos de 500 milhões de euros, 64 mortos e mais de 250 feridos.

MILHÕES DE EUROS, MILHARES DE BENS E MILHARES DE VOLUNTÁRIOS PARA AJUDAR AS VÍTIMAS

A mobilização da sociedade civil e das empresas foi imediata. Houve iniciativas inéditas. A televisão (os dois canais generalistas privados e o canal público) e as rádios com cobertura nacional organizaram-se para transmitir em simultâneo um concerto de solidariedade, que permitiu angariar um 1,2 milhões de euros através da linha telefónica solidária e 300 mil euros em receitas de bilheteira. Vários bancos criaram contas dedicadas à ajuda – muitos também contribuíram com donativos. O BPI e a Fundação La Caixa disponibilizaram 1 milhão de euros (e abriram duas linhas de crédito para a reabilitação do património físico destruído e das atividades económicas afetadas); o Santander, meio milhão de euros; o Montepio Geral, 100 mil euros; a Caixa Geral de Depósitos e o Novo Banco, 50 mil euros. As contas solidárias reuniram mais de 3 milhões de euros. A Fundação Calouste Gulbenkian criou um fundo especial de apoio às organizações da sociedade civil da região de Pedrógão Grande.

Outras empresas doaram bens ou alimentos, e mobilizaram os seus colaboradores para ações de voluntariado. O grupo Sonae atuou através de diversas marcas: as lojas Continente apoiaram os bombeiros e as populações com bens alimentares (as lojas Pingo Doce, do grupo Jerónimo Martins, fizeram o mesmo); a parafarmácia Well's doou a diversas corporações de bombeiros material de primeiros socorros; a loja de eletrónica Worten colaborou com a Cruz Vermelha Portuguesa

para equipar os alojamentos temporários com fogões, equipamentos de frio e climatização, etc.; as marcas de roupa Berg Outdoor, Deeply, Zippy, MO e Sport Zone ofereceram mais de 15 mil peças novas de vestuário para bebé, criança, homem e mulher. No âmbito do programa de voluntariado do grupo, mais de uma centena de colaboradores foram mobilizados para iniciativas de apoio na zona. A Repsol fez um donativo às corporações afetadas e envolveu os clientes no apoio às instituições de solidariedade social da região. A Prio contribuiu com combustível para abastecer viaturas de combate a incêndio. A Liberty Seguros enviou a unidade móvel de Apoio ao Cliente para as regiões afetadas para acelerar os processos e pagamento de indemnizações. A especialista em soluções de pagamento SIBS agilizou a recolha de donativos para as vítimas dos incêndios com o serviço Ser Solidário, no Multibanco, e, pela primeira vez, através da aplicação para smartphones MB Way.

RSC: UMA VANTAGEM COMPETITIVA NA ESTRATÉGIA DE CONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é, sem dúvida, uma **ferramenta de construção da reputação de uma empresa**. Tem poder para influenciar a forma como as diversas comunidades a percebem, e cada vez mais impacto mediático. Existem rankings, como o relatório anual do **Reputation Institute**, que compilam os melhores exemplos e a que os media que se dedicam aos temas da economia e negócios, como a Forbes, dão atenção. Este ano, a **Legó** ficou em primeiro lugar, seguida pela **Microsoft** e pela **Google**.

Por isso, é imprescindível que a RSC obedeça a uma estratégia. Numa lógica de longo prazo e de construção, é elementar para a credibilidade das marcas que estas ocupem territórios bem definidos, em permanência e com autenticidade e consistência. As inconsistências podem ser vistas como prova de um duplo padrão, fazer com que as motivações da empresa sejam questionadas e também refletir-se nos destinatários dos esforços.

As empresas devem estar sempre prontas para atuar em situações de crises públicas, mas a RSC deve estar espelhada no conjunto da atuação e no dia-a-dia dos negócios, nos planos de comunicação e nas ações – na forma como as marcas interagem e dialogam com colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros –, não apenas quando surgem catástrofes. Os **stakeholders** esperam das empresas que estejam prontas para atuar, mas que sejam genuínas e consistentes com os seus valores, atitudes e programas de RSC de longo prazo.

“Numa lógica de longo prazo e de construção, é elementar para a credibilidade das marcas que estas ocupem territórios bem definidos, em permanência e com autenticidade e consistência.”

O esforço que a **Unilever** – multinacional produtora de bens de consumo como alimentos (Nestlé), bebidas (Pepsi), produtos de limpeza (Cif) e de higiene pessoal (Dove) – tem feito no na defesa pelo combate às alterações climáticas é um bom exemplo. O CEO do grupo, Paul Polman, integra inclusive a **Business & Sustainable Development Commission**, um grupo de CEO e de Organizações Não Governamentais (ONG) que defendem que o crescimento das empresas deve ser orientado pelos objetivos de Desenvolvimento estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU).

A Gonvarri Steel Industries – líder em transformação de aço que atua nas áreas da indústria automóvel, segurança das estradas, energia solar e produção industrial – desenvolveu em Espanha a campanha **“Emotional Driving”**, um jogo dirigido aos colaboradores para motivá-los a partilharem mensagens positivas sobre a condução, que revertiam para a Associação para o Estudo da Lesão da Espinal Medula (AESLEME). A iniciativa, que foi multipremiada, incluía uma **webserie** com quatro viagens (físicas e emocionais) dos quatro protagonistas do livro **Emotional Driving**, que contam histórias de superação para demonstrar a necessidade de se mudar comportamentos na estrada.

É importante que, à medida que elaboram e desenvolvem a sua estratégia de RSC, as empresas se vão questionando sobre os benefícios, a criação de valor, dessas opções, para as comunidades e para o negócio, que avaliem e giram o potencial da atividade de RSC, para estarem atentos às oportunidades (se são significativas, escaláveis e favoráveis às suas prioridades estratégicas globais), e que procurem enquadrar a estratégia numa narrativa. Porque é essencial contar o que se está a fazer – mas não de qualquer forma.

COMUNICAR RSC: QUANDO, COMO E PARA QUEM?

É essencial que as empresas tenham a capacidade de **fazer chegar a sua mensagem a quem esta realmente se destina** – o que não se comunica não existe. E devem fazê-lo de modo a não parecerem indiferentes mas também evitando tornar-se “a história” por procurar crédito.

Num contexto saturado de informação, o conceito de atenção converteu-se igualmente num dos principais desafios das organizações. Assim, o **storytelling** vem-se impondo como uma das alternativas mais eficazes para cativar as comunidades das marcas. As emoções permitem fomentar empatia e ao humanizar a mensagem, transmitir transparência, abordando também as preo-

cupações e os interesses do outro. Ao storytelling junta-se o storydoing, quando a marca quer ir mais longe e gerar experiências entre os destinatários. Ambas as ferramentas deixaram de ser opcionais: as comunidades exigem-no para prestarem atenção à conversa e participarem. Sempre que estão em causa [crises públicas](#) – como o incêndio com que iniciámos este texto, cheias ou outros desastres naturais – é uma boa ideia envolver os clientes nos esforços da empresa. O mesmo se aplica aos colaboradores: é importante comunicar as iniciativas internamente, quer porque (sendo o caso) os que vivem nas áreas afetadas ou têm aí amigos precisam de saber que a empresa tem programas projetados para ajudá-los, quer porque veicula internamente uma mensagem forte sobre cultura e valores.

Ou seja: é mais eficaz comunicar um apelo para colaboradores e clientes para que ajudem e uma explicação sobre como podem juntar-se aos esforços da empresa do que enviar um comunicado a anunciar a ajuda que está a ser dada.

AVALIAR O RETORNO DA RSC NA REPUTAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO

A ajuda aos que foram afetados por desastres naturais cria uma relação mutuamente benéfica para os destinatários da ajuda e para as empresas. Os clientes valorizam fazer negócios com marcas socialmente responsáveis e os colaboradores das organizações que têm um papel ativo nestas situações tendem a ter maior empenho e orgulho do que aqueles que trabalham em empresas que não o fazem.

Hoje sabemos que a gestão da reputação funciona ao contrário do que durante décadas se pensou ser a norma: utilizava-se a comunicação como um instrumento de publicidade, escolhendo-se a mensagem a comunicar, por meio de canais, para chegar, de forma dirigida, a diferentes públicos. Agora, a gestão da reputação parte da auscultação e interpretação das crenças e expectativas dos públicos para poder formular uma resposta empática, no plano da ação e no plano da comunicação.

Inúmeros estudos sobre este tema ([Fombrun, Alloza, Villafañe](#), etc.) mostram que, quando é baseado em crenças partilhadas a nível social, o juízo sobre uma empresa produz efeitos demonstrados nas atitudes (estima, confiança, credibilidade ...) e ativa comportamentos favoráveis ou desfavoráveis relativamente à organização, como o apoio e fidelização de clientes, a atração do investimento ou talento, ou o acesso ao financiamento.

Mas os *média*, canais e formatos também mudaram – há um novo paradigma a definir as regras do jogo.

O CASO DE WALMART

A cadeia de retalho Walmart percebeu isso há mais de uma década. É um ótimo exemplo dos benefícios que uma política consistente de RSC pode trazer a uma empresa num momento de crise pública. Em 2005, quando o furacão Katrina provocou quase 2 mil mortes e deixou 3 milhões de pessoas sem acesso a energia elétrica, perante a inércia das autoridades públicas norte-americanas, a marca destacou-se. [Estava pronta para agir. Assegurou ajuda aos que precisavam dela desesperadamente e melhorou significativamente a sua imagem.](#)

Em abril de 2005, a revista Forbes considerou a Walmart como a maior empresa do país, mas referiu que a marca, que se vira envolvida em inúmeras controvérsias, incluindo algumas relacionadas com questões laborais, se encontrava “num pântano”. Contudo, em agosto, quando o furacão atingiu os Estados do Louisiana e do Mississippi, a empresa já fizera o trabalho de casa e preparou-se para atuar em “situações complexas”.

A empresa doou 17 milhões de dólares para apoiar as operações de socorro e decidiu que os colaboradores que fossem forçados a abandonar as suas casas devido ao furacão seriam contratados pela Walmart nos locais para onde se mudassem.

O papel da Walmart nesta crise correu mundo e criou uma mudança de paradigma. Teve um enorme impacto na reputação da empresa – muito mais eficaz do que as [campanhas publicitárias](#) em que a marca investiu milhões de dólares durante anos.

Dito isto, importa sublinhar que as empresas não precisam de esperar até terem a dimensão da Walmart para se lançarem neste caminho. Nenhum negócio é demasiado pequeno para fazer parte da solução e reforçar a sua reputação com uma estratégia de RSC que crie valor para a empresa e para as suas comunidades.

ALINHAR NOSSO STORYDOING COM POLÍTICAS DE PREVENÇÃO DE CRISE

No entanto, se é verdade que o exemplo do Walmart ou alguns dos citados acima são exemplos autênticos de comunicação responsável que podem gerar contribuições inegáveis para a sociedade e a reputação das empresas, também é verdade que ajuda massiva e desordenada pode gerar sérios problemas logísticos em situações de crise.

Existem inumeráveis exemplos disso na história recente da ajuda humanitária. Pensemos apenas como exem-

plo no Haiti, onde o terremoto de 2010 deixou 200 mil mortos e milhões de pessoas sem-teto. A ajuda desordenada que chegou de forma maciça de todos os cantos do mundo foi empilhada no aeroporto sem poder distribuí-la de forma adequada, entre outras coisas, devido ao estado das infra-estruturas de transporte e à falta de segurança.

Certamente, algumas ONGs e agências de cooperação muitas vezes procuraram visibilidade. No Haiti, por exemplo, o processo de remoção de detritos foi adiado porque nenhum doador queria financiá-lo. Apesar de ser uma das ações mais urgentes, não era atraente que alguém financiasse algo que, em seguida, seria impossível colocar um logotipo.

Portanto, o planejamento é vital na proteção civil e, no caso de Portugal, os incêndios são endêmicos. Além disso, a mudança climática está aumentando a virulência de GIFs (Great Forest Fires). Sendo assim, e sabendo

que cada campanha florestal exigirá um esforço crescente em termos de reabilitação e reconstrução, ordenar a ajuda que as empresas podem fornecer é revelado como estratégico para dimensionar uma resposta pública ordenada e verdadeiramente útil.

Portanto, o esforço em termos de RSC pelas empresas não deve ser o resultado do efeito que na opinião pública gera uma certa perda, mas seja constante e ordenado ao longo do tempo. Organizar a logística da ajuda de forma planejada melhora a qualidade e os tempos de resposta e permite que a população seja protegida, mas, acima de tudo, evita que a ajuda improvisada das empresas, em situações de emergência, não seja percebida como oportunista, mas sim estabelecido de forma coerente em seu DNA. As administrações agradecerão mais, economizaremos mais vidas e recuperamos antes dos danos causados, sem riscos de reputação para as empresas.



Tiago Vidal é diretor geral de LLORENTE & CUENCA Portugal. Tiago é responsável pela operação da LL&C em Portugal lidera uma equipa de especialistas responsáveis pelo desenvolvimento e implementação de estratégias de Gestão de Reputação, Comunicação e Assuntos Públicas em empresas de referência nacionais e internacionais de sectores como: Financeiro, Imobiliário, Energia, Transporte e Logística, Distribuição, Automóvel, e Grande Consumo. Anteriormente foi Head of Corporate Communications da Sonae Sierra, tendo nessa qualidade liderado todas as atividades de comunicação B2B nos mais de 14 países onde a empresa está presente. Durante os 16 anos na Sonae Sierra, Tiago foi responsável pela gestão da reputação, Marca, marketing corporativo e RP, relacionamento com stakeholders e comunicação de crise quer na atividade de negócios, incluindo OPV's e operações de fusões e aquisições. É licenciado em Ciências da Comunicação, com especialização em Marketing e Relações Públicas, tem uma Pós-Graduação em Gestão (Universidade Nova de Lisboa) e dois cursos executivos de Corporate Finance Management (London Business School) e Marketing Internacional (INSEAD).

tvidal@llorenteycuenca.com



Luis Serrano é diretor da área Crises. Licenciado em Jornalismo, é um dos maiores especialistas em Espanha sobre gestão da comunicação em situações de emergências e catástrofes, assim como no desenvolvimento de protocolos de atuação de crise em redes sociais. Há 17 anos, foi Diretor de Imprensa do Centro de Emergência 112 da Comunidade de Madri, onde participou ativamente na gestão de situações tão relevantes como o atentado de Madrid 11M. Ele interveio em mais de 100 acidentes industriais, acidentes com múltiplas vítimas, acidentes em centros de lazer, crises de saúde, etc. Fruto de suas experiências é o livro "11 My otras catástrofes. La gestión de la comunicación en emergencias", do qual ele é o autor. Também possui uma vasta experiência de docente nos campos de emergência e gestão de crise. É professor do Mestrado em Urgências e Emergências de CEUTASSICA, assim como o do Mestrado de Fogo da Universidade de Lleida, do Mestrado de Comunicação Política da Universidade Camilo José Cela, Mestrado em Segurança e Emergências da Fundación Ortega y Gasset e da Universidade Rey Juan Carlos, Mestrado de Emergência da Universidade de Murcial-Alebat. Além disso, é professor-colaborador há 12 anos da Escola Nacional de Proteção Civil do Estado. Como jornalista, trabalhou durante sete anos nos serviços de informação da Onda Zero.

lserrano@llorenteycuenca.com



Joana Carvalho é consultora de Comunicação Corporativa e Assuntos Públicos em LLORENTE & CUENCA Portugal. Integra a equipa de Comunicação Corporativa e Assuntos Públicos da LLORENTE & CUENCA, onde trabalha gestão de crise e assessoria mediática com clientes na área dos seguros, do imobiliário e da gestão de investimentos, gerindo contas de empresas como a Sonae Sierra, a COSEC, entre outros. Tem também participado em projetos de anúncios de fusões e aquisições e investimento internacional no mercado português, e em projetos de *storytelling*. É formadora certificada pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), realizando ações de media training com frequência. Licenciou-se em Jornalismo na Escola Superior de Comunicação Social e estudou Gestão Civil de Crises no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e História Contemporânea na Universidade Nova de Lisboa. Trabalhou como repórter na agência Lusa durante cinco anos – foi correspondente local e internacional. Viveu em Paris entre 2011 e 2013 e, a partir da capital francesa, colaborou também com a Rádio Renascença e a RTP. Regressou a Portugal em 2013. Até 2016, foi correspondente em Lisboa da Rádio France Internationale. Entre fevereiro de 2014 e setembro de 2016, acompanhou a área de economia na revista Sábado.

jfernandes@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