d+i LLORENTE & CUENCA

A identificação antecipada de tendências de opinião em redes sociais, essenciais na gestão de crise

Madri >> 03 >> 2014

Um dos principais desafios que enfrentamos como profissionais da comunicação, na atualidade, é a crescente dificuldade de lidar com a crise de reputação corporativa. A imprensa digital e as redes sociais são os principais responsáveis por esta mudança, já que, por um lado, aumentaram exponencialmente a visibilidade dos riscos que uma organização pode sofrer e, por outro, amplificaram a magnitude de qualquer incidência, fazendo com que o prestígio empresarial que custou anos para ser forjado possa cambalear em poucos minutos. Vejamos um exemplo prático.

O QUE MUDOU NOS ÚLTIMOS ANOS?

É o ano 2000. Ainda não existem Facebook, nem Twitter nem Linkedin. Explode uma crise. Um sindicato acusa a empresa, em entrevista coletiva, de praticar um ERE (expediente de regulação de emprego) encoberto de centenas de trabalhadores. São ativados todos os protocolos de comunicação. Após as oportunas explicações, poucos veículos de imprensa divulgam a notícia, com o mínimo tempo ou espaço informativo, e incluindo sempre a versão da empresa. Não há repercussões importantes. Crise desativada.

O ano é 2014. Milhões de pessoas no mundo todo interagem em Facebook (+1.150), Twitter (+500) e Linkedin (+238). Detectamos um risco. Mês a mês, crescem os comentários críticos com as condições trabalhistas da companhia nas redes sociais. Não são majoritários, mas ganham influência pouco a pouco.

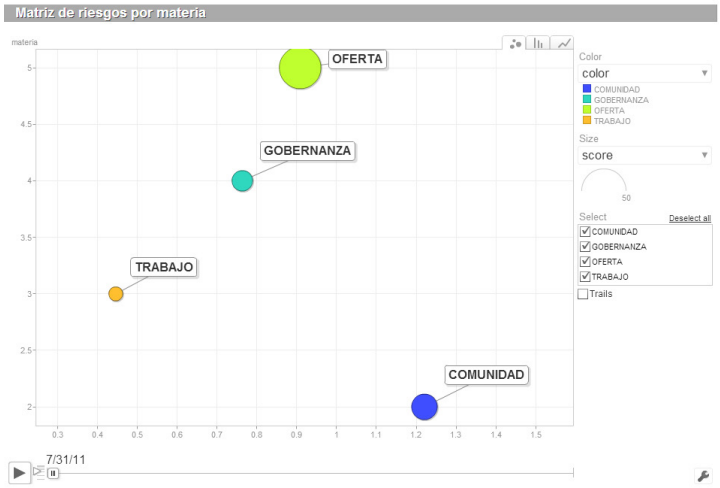
Incidência. Um dia, o líder de uma organização de trabalhadores compartilha esta mensagem em seu perfil no Twitter: *#EREencubierto Nova demissão na Companhia, e já são 500 este ano. Não mais destruição de emprego.*

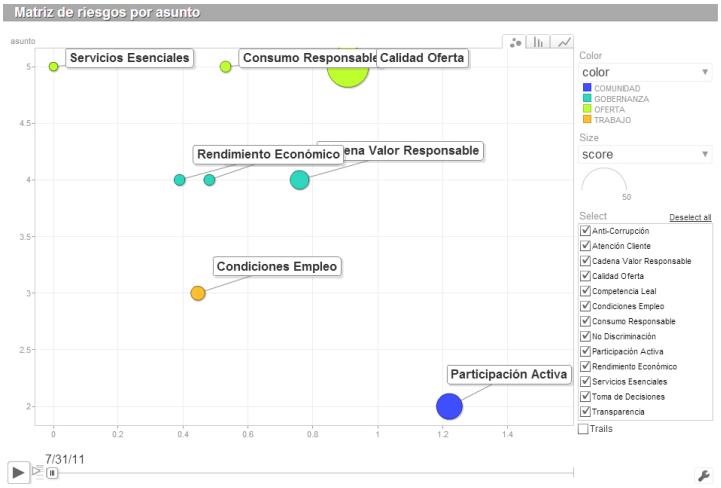
Alerta. Centenas de seus milhares de seguidores começam a responder e reenviar seu comentário. Jornalistas e ativistas influentes participam da conversa. Há quem ligue notícias divulgadas anos atrás para reforçar seus argumentos. E não falta quem tente envolver na polêmica políticos com presença nesta rede.

O alerta se prolonga durante várias horas, mas não vai além. Como apareceu, desapareceu. Sem deixar rastro de notícias nem posts sobre o assunto. Não foi necessário intervir, além de responder a algum usuário nos canais próprios da empresa com uma mensagem genérica de confiança, enlaçando com as políticas trabalhistas divulgadas na internet. Um alerta a mais.

Crise. Nesse fim de semana, um jornal publica uma reportagem sobre as condições de trabalho da Companhia. Ativa-se o protocolo de crise. Chovem os pedidos de resposta de imprensa, organizações e particulares. Por telefone, por e-mail... e pelas redes sociais. Chove sobre o molhado.

Lição aprendida: las redes sociais podem ser um excelente monitor de riscos de reputação, que, se soubermos escutar, pode nos ajudar a prevenir e preparar possíveis crises de comunicação.





NOVO ENTORNO, DIFERENTES CARACTERÍSTICAS, NOVOS DESAFIOS

Durante estes 14 anos, houve uma mudança tecnológica importante, que aumentará nos próximos anos movida pela expansão das tecnologias móveis. Este novo panorama está transformando o modelo de comunicação social. Por sorte, durante os últimos anos, aprendemos a distinguir as características mais destacadas deste novo entorno:

> "A irrupção dos meios e redes sociais da internet aumentou os riscos de reputação das companhias, e aumentou a dificuldade de lidar com crise de comunicação"

- **A irrupção dos meios e redes sociais da internet aumentou os riscos de reputação das companhias, e aumentou a dificuldade de lidar com crise de comunicação.**

  O que fazem as redes, sobretudo, é amplificar a dimensão das crises ao fazer visíveis aos jornalistas, políticos e outros líderes de opinião as reações dos públicos. Algo que antes ficava restrito a uma conversa privada, agora adquire dimensão pública. Algo que antes ficava relegado, como muito, a aparecer de forma pontual em um periódico ou em um telejornal —tema que caía no esquecimento no dia seguinte—, agora se mantém dilatado no tempo graças às versões digitais dos meios de comunicação, abertos todos eles a que seus conteúdos sejam compartilhados por seus leitores através das diferentes redes sociais, facilitando a viralização dos conteúdos.

  Como se fosse pouco, a isso é preciso se somar o potencial dos buscadores (Google, Yahoo!, etc.), que facilitam que todo indivíduo possa encontrar informação, qualquer que seja sua natureza, a um clique. É o fenômeno chamado 'impressão digital' e que afeta especialmente as crises de comunicação online. O rastro de notícias ou eventos críticos do passado continua acessível através dos buscadores, e pode servir como argumento para usuários hostis. Por isso, uma vez passada a crise, convém gerar conteúdos que ajudem a resistir a essa marca negativa.

- **As redes sociais também se transformaram em um excelente monitor de alerta antecipado: as crises não explodem de forma imprevista na internet.**

  Nem tudo é negativo. Ao contrário da crença popular, a maioria das crises não explodem de forma imprevista na internet. Na escuta qualificada da conversa na Rede se detectam com frequência incidências ou alertas que ajudam os responsáveis de comunicação a realizar trabalhos de prevenção (argumentações, conteúdos específicos,...) que, de outra forma, não seriam possíveis.

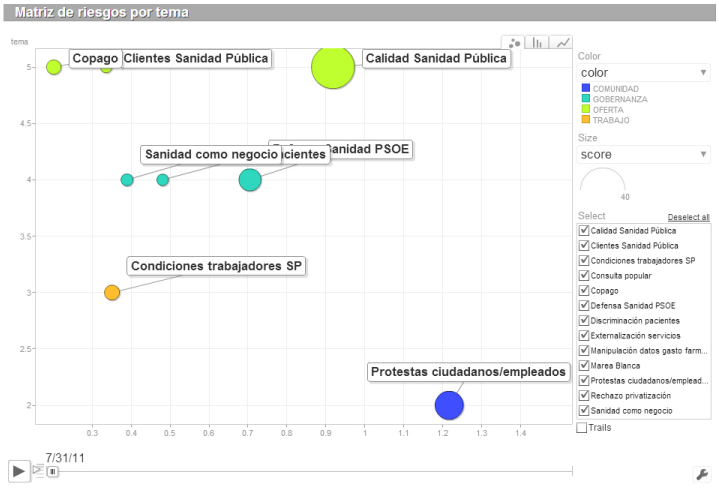
- **Passamos da "comunicação de massas" às "massas de comunicadores". O indivíduo é agora o principal ator da comunicação pública graças às redes sociais / mídias sociais da internet.**

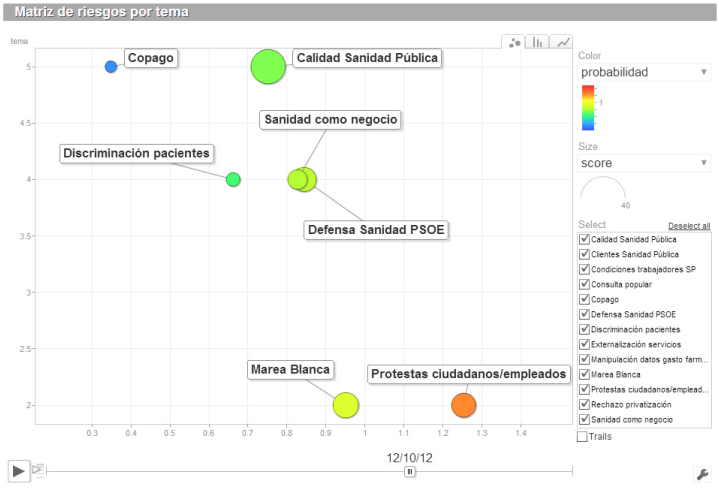
  O indivíduo nunca teve tanta capacidade de influência, virtual e real, e pode interagir com líderes de opinião presentes na Rede. Do ponto de vista da comunicação de crise, esta mudança no paradigma comunicacional implica a necessidade de toda empresa de escutar a voz dos indivíduos, já que estes se erigem, com mais força que nunca, como principal público a ser levado em conta na hora de lidar com a reputação corporativa de qualquer organização. Na medida em que os indivíduos se expressam com liberdade através das redes sociais, faz-se imprescindível escutá-los, inclusive, interagir com eles. Desta forma, as redes sociais, além de um monitor muito eficiente, são também um termômetro para medir nossa reputação.

- **A experiência nos mostrou que não existe fórmula matemática para calcular uma crise, mas sim que a melhor forma de evitá—la ou minimizá—la é trabalhar em prevenção de riscos.**

  Para avaliar se realmente estamos diante de uma crise é necessário um acompanhamento exaustivo, em tempo real, de cada uma das incidências e alertas detectados, contando com informação histórica que nos proporcione referências relevantes.

  Todos os dias detectamos incidências; algumas destas incidências, muito poucas, chegam realmente a se transformar em alertas, e poucos destes alertas chegam à categoria de crise. Existem, no entanto, dois fatores que realmente nos indicam que estamos em crise. Por um lado, a persistência no tempo da conversa crítica em redes sociais, com níveis de notoriedade acima da média habitual sobre uma marca, companhia, instituição... Por outro, a transferência dessa conversa de uma comunidade online a outras, através de pessoas influentes que atuam como "conectores" de grupos de interesse diferentes. Em outras palavras, quando o volume de conversa sobre um tema é superior ao habitual durante um período de tempo longo e quando as pessoas que





estão compartilhando conteúdos pertencem a distintas comunidades de interesse (meio ambiente e economia ou ativistas trabalhistas e clientes, por exemplo), podemos falar de crise.

A melhor maneira de minimizar ou resistir a uma crise de comunicação na internet é trabalhar em prevenção. O primeiro passo consiste em dispor previamente de conteúdos com identidade humana, histórias reais, críveis, e dados visíveis que gerem, pelo menos, o benefício da dúvida para a companhia. A melhor solução são os formatos multimídia e compartilhar a informação através dos canais corporativos da empresa. O trabalho prévio em prol do bom governo e a transparência informativa, criando e melhorando os ativos online dos quais dispõe uma companhia para transformá-los em suporte básico dos conteúdos, será muito útil para lidar com uma crise de comunicação se esta chegar a explodir.

"As organizações mais avançadas começam a se tornar cientes do potencial de ferramentas que identificam tendências de riscos na internet e como estas ajudam os diretores das companhias a priorizar recursos para a prevenção e preparação diante de possíveis crises de comunicação"

SALTO QUALITATIVO NA DETECÇÃO ANTECIPADA DE ALERTAS: DA ESCUTA ATIVA À ESCUTA DE TENDÊNCIAS

De tudo o que aprendemos deste novo entorno, provavelmente o mais importante seja o fato de que a maioria das crises não explodem de forma imprevista na internet. Por isso, para poder conseguir preveni-las, ou pelo menos minimizar seu impacto, é importante que as empresas contem com um sistema de monitoramento que seja capaz de detectar os potenciais riscos que poderiam afetar sua reputação.

A escuta ativa de redes sociais é uma prática estendida em companhias líderes que já são cientes dos riscos da Rede e da necessidade de monitorá-la. Mas a experiência nos mostra que, para um controle mais ferrenho dos alertas que podem gerar riscos, é necessário ir á frente da escuta tradicional para chegar a um monitor de identificação de tendências de riscos. Um bom monitor de riscos online tem como objetivo classificar e ordenar os comportamentos corporativos (fixos) que mais probabilidade apresentam de gerar impactos favoráveis, o que denominaríamos oportunidades, ou desfavoráveis, que seriam as ameaças para a reputação da empresa. Isso possibilita, de relance, ser consciente da situação reputacional na qual uma companhia se encontra. Mas vai além: um **monitor de riscos online** deve oferecer, como verdadeiro valor agregado, a detecção e a análise da evolução que seguem esses riscos e essas oportunidades no tempo, facilitando o trabalho de prevenção de riscos de comunicação assim que se torna possível identificar as tendências.

As organizações mais avançadas começam a se tornar cientes do potencial de ferramentas que identificam tendências de riscos na internet e como estas ajudam os diretores das companhias a priorizar recursos para a prevenção e preparação diante de possíveis crises de comunicação

CARACTERÍSTICAS QUE DEVERIAM TER UM BOM MONITOR DE RISCOS ONLINE

A análise que deveria ser realizada em um monitor de riscos online se baseia no conceito de "risco reputacional" através das expressões divulgadas no Twitter (tweets) sobre uma determinada empresa ou diretor em um período de tempo e localização geográfica concreta. Considera-se um tweet como uma expressão dos grupos de interesse da empresa sobre seus comportamentos corporativos, que transmitem impactos a favor ou contra a mesma.

Por que o Twitter? A resposta é simples:

- **Por sua acessibilidade.** É uma fonte aberta que permite o acesso ao arquivo histórico dos tweets publicados no mundo todo por seus bilhões de usuários através de provedores qualificados, que oferecem também índices de relevância e influência.

- **Por sua influência.** Trata-se da principal rede social da qual costumam participar, em maior medida, os atores que consideramos influentes na comunicação pública.

- **Por sua atualidade.** O Twitter é a rede social de tempo real por excelência, onde mais se costuma compartilhar informações (eventos e fatos) relativos ao comportamento das empresas.

- **Por seu conectividade** Devido à limitação dos 140 caracteres, o Twitter convida a enlaçar outros conteúdos (notícias na imprensa, posts em blogs,...), convertendo-se em um autêntico *hub* da internet.

A análise da informação compilada no Twitter deveria ser realizada através de uma metodologia na qual devem ser incluídos, pelo menos, estes três passos principais:

1 **Classificação.** As menções extraídas do Twitter devem ser analisadas de forma manual —centenas de tweets—, e devem ser classificadas em categorias segundo os comportamentos corporativos aos quais se referem; e também, pelos grupos de interesse que as compartilham. Para definir as categorias nas quais se basear, as normas e guias internacionais como a ISO 26000 ou o GRI 4 são as ideais.

Por exemplo, no caso tomado como exemplo para desenvolver este artigo, a categoria seria 'Trabalho'; o comportamento corporativo poderia ser 'demissões' ou 'condições trabalhistas'; e o *stakeholder* "ativista".

2 **Medição.** Para medir o impacto propício ou desfavorável das expressões analisadas, deve ser construído um *índice de probabilidade de ameaça ou oportunidade* baseado nas seguintes dimensões:

- Valência: significado negativo, positivo ou indefinido da expressão;

- Notoriedade: nível de protagonismo de um determinado evento ou marco na conversa;

- Influência: grau de participação de usuários influentes;

- Grupos: escala de envolvimento de diferentes stakeholders;

- Persistência: continuidade das expressões sobre um determinado evento durante um período de tempo.

3 **Ordenação.** Como referência para avaliar as expressões em termo de reputação, deve ser definido, além disso, um *índice de relevância* que a ser aplicado às categorias de eventos, a partir de matrizes de materialidade,

mapas de riscos ou de outros instrumentos de avaliação as companhias proporcionam.

Como conclusão, temos claro que as crises de comunicação sempre existiram, existem e existirão. O que muda em cada momento é o entorno da comunicação. Neste novo contexto, os meios digitais e as redes sociais são os principais protagonistas porque neles surgem muitas das crises, e quando estas explodem, fazem com que aumente a dificuldade de lidar com elas. Mas, por outro lado, as redes funcionam como um grande aliado para detectá-las de forma antecipada. De fato, a Rede se transformou, hoje em dia, no melhor aliado para prevenir as crises. Por isso, um bom monitor de riscos online permite analisar a conversa para detectar as tendências que seguem os riscos e assim pôr o foco de atenção naqueles que mais preocupam, o que ajuda a reduzir o impacto na reputação de uma companhia se a crise chegar a ocorrer.

Luis González Diretor de Comunicação de Crise na Espanha. 17 anos de experiência profissional. Especialista em Comunicação Corporativa, Comunicação de crise, reestruturações e insolvências e em relações com a imprensa, com uma trajetória de especialização em setores de Alimentação, Saúde, Industrial e Imobiliário. Realizou auditorias de comunicação, formação de porta-vozes, e em planos de comunicação em situações de crise, riscos e regulações de emprego. Antes de sua chegada à LLORENTE & CUENCA, foi redator do Diario Médico, editor-chefe das redes de televisão locais Teletoledo e TV Guadalajara, e chefe de imprensa e diretor de expansão na agência de publicidade Tactics Europe. Jornalista Formado em Ciências da Informação pela Universidade Complutense de Madri, é professor convidado em diversos cursos e mestrado de Comunicação.

Iván Pino Diretor de Comunicação Online para a Espanha e Portugal. Formado em Ciências da Informação (Jornalismo). 15 anos de experiência. Especializado em Comunicação Online e Responsabilidade Social Corporativa. Começou sua carreira profissional sendo chefe de produto da associação CHF. Foi Chefe de Imprensa da Autoridade Portuária de Ferrol-San Cibrao e diretor de consultoria da Octo Europa. Na LLORENTE & CUENCA, trabalhou com Repsol, La Caixa, Gás Natural Fenosa, L'Oréal, Gestamp, DKV, USP Hospitales, Turismo Madrid e Xacobeo 2010, entre outros.

d+i LLORENTE & CUENCA

d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos perante um novo contexto económico e social. E a comunicação não lhe fica atrás: avança.

d+i é a combinação e a troca de conhecimento que identifica, analisa e dá conta dos novos paradigmas da comunicação com um posicionamento independente.

d+i é uma corrente permanente de ideias que vão ao encontro de uma nova era de informação e gestão empresarial.

Porque a realidade não é a preto o branco existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com