d+i desenvolvendo ideias
LLORENTE & CUENCA

Os cinco erros na comunicação durante litígios

Madrid ≫ 09 ≫ 2016

Foi o empresário norte-americano Warren Buffett o autor da afirmação de que «são necessários 20 anos para construir uma reputação, mas bastam cinco minutos para a destruir». Os prazos referidos na afirmação poderão ser exagerados, mas às vezes é verdade que cinco minutos são suficientes para a reputação de uma pessoa ou de uma empresa ficar seriamente afetada. Isto é especialmente evidente quando aquilo que afeta o protagonista é um processo judicial, sobretudo devido ao aumento dos chamados julgamentos paralelos nos últimos anos. Todos nos lembramos de situações em que um porta-voz fez declarações que não estavam em linha com a estratégia legal, ou deu explicações em relação a um assunto judicial do qual não tínhamos conhecimento. O resultado, como já referiu Buffett: **prejudicar em breves momentos o trabalho de muitos anos**. E o conhecido empresário apresentava a solução: «se pensar nisso, vai fazer as coisas de forma diferente». E, embora seja sempre mais fácil opinar a partir do exterior, em alguns casos o denominador comum parece ser, frequentemente, a **falta de preparação e de planeamento da gestão da comunicação**.

Neste artigo pretendemos identificar os **erros mais comuns** que normalmente ocorrem na comunicação durante litígios. Apresentamos subsequentemente cinco ações a evitar, assim como uma série de recomendações que poderão ajudar a minimizar o impacte de um processo litigioso na reputação das entidades envolvidas.

1. Tática «avestruz»: consiste em tentar ignorar o problema, dando respostas evasivas, adiando ou recusando a disponibilização da informação solicitada pelos meios de comunicação ou por outras comunidades de *stakeholders* relevantes. Apesar de se tratar de uma tática cada vez menos frequente, continua a ser praticada por certas empresas e por alguns indivíduos. Por vezes resulta da falsa crença de que se não formos nós a falar do assunto, ninguém o fará. Apesar de se tratar de uma atitude incorreta na maioria das situações de comunicação que possamos ter de enfrentar, constitui um erro particularmente grave durante processos judiciais, em que existe uma elevada probabilidade de a outra parte se preocupar em dar a conhecer a sua posição sobre o assunto. Em suma, não dar a própria versão dos factos ou evitar a todo o custo comunicar e fornecer informações pode virar-se contra quem assume esta prática, porque os meios de comunicação necessitam de fontes, e publicarão a versão da parte que estiver disposta a responder e a dar a conhecer a sua versão. É possível que em determinados momentos ao longo do processo se revele conveniente permanecer em silêncio, mas antes de se optar por esta atitude importa analisar todos os riscos associados e limitá-la, tanto quanto possível, a um período curto.

2. Tática «papagaio»: no extremo oposto da tática «avestruz» encontra-se esta atitude quando se trata de gerir a comunicação durante um litígio. Referimo-nos essencialmente ao porta-voz da parte que fornece mais informações do que seria necessário: fala e opina sobre qualquer aspeto do processo e em qualquer momento. E existem inúmeros casos conhecidos de pessoas que, por tanto comentarem, quase diariamente, qualquer pormenor sem importância do litígio, acabaram por prejudicar o processo com uma «pirotecnia» informativa. Normalmente, esta práxis não corresponde a uma estratégia que tenha o objetivo de fornecer informação contínua. Constitui antes uma improvisação na forma de reagir perante situações em que se sente uma pressão na procura de informação ou uma necessidade imperiosa de apresentar a sua versão sobre cada uma das questões que afetam o processo. É possível que esta atitude produza mais informações sobre o processo do que as estritamente necessárias e que se percam oportunidades de comunicar essa informação no futuro, num cenário mais adequado, originando uma avalanche de informação e provocando confusão nos públicos interessados. Embora possamos afirmar que, dada a complexidade destas questões, o que é realmente importante é efetuar uma avaliação caso a caso, também podemos garantir que fornecer demasiada informação, por muito transparente que possa parecer, acaba frequentemente por se tornar contraproducente para os interesses e os objetivos do projeto.

3. Tática «pavão»: por vezes, o anseio de ser visto e de apresentar a sua própria narrativa dos acontecimentos faz com que a atenção dos meios de comunicação incida sobre a empresa ou as pessoas envolvidas, ou sobre pormenores que lhes dizem respeito, quando, até ao momento tinham passado despercebidos ou, pelo menos, permanecido em segundo plano. Habitualmente, esta reação revela-se prejudicial no início dos processos judiciais, que têm um leque de pessoas envolvidas, crimes imputados ou factos expostos muito numerosos. É importante considerar com ponderação se será de facto adequado que a empresa apareça nos meios de comunicação e que sejam produzidas declarações sobre o assunto, já que, por vezes, tentar corrigir as informações desde o primeiro minuto poderá revelar-se a posteriori uma decisão errada. Nestes casos, é geralmente preferível manter uma atitude

discreta, evitando o protagonismo nos meios de comunicação, para que o foco incida sobre outras matérias ou outras partes envolvidas no litígio.

4. Tática «mosquito»: a relação com os meios de comunicação deve ser plural, ou seja, sem discriminação por linha editorial. Adotar uma atitude seletiva relativamente aos meios aos quais se vai ou não fornecer informação poderá dar uma imagem menos credível dos argumentos da empresa ou dos protagonistas do processo. Em geral, deve-se tentar manter o pluralismo e não evitar responder aos meios que possam ser considerados mais «problemáticos». E, desde que se tenha definido claramente o «que» se quer comunicar e «como», o meio de comunicação não fará grande diferença. Este erro é especialmente frequente quando um processo judicial tem una componente política. O importante é definir as mensagens-chave que a empresa quer destacar, e formar e treinar antecipadamente os porta-vozes, nos casos em que for necessário.

5. Tática «camaleão»: consiste em atuar todas as vezes de uma forma diferente, sem adotar uma conduta coerente, alinhada com a estratégia legal, ao longo do litígio. Depois de a empresa ter definido a forma de gerir a comunicação durante um litígio, é muito importante ser consistente em relação à decisão tomada, já que esta deverá estar sempre sujeita à aprovação da assessoria jurídica. Além disso, a adoção de estratégias diferentes, em função do meio de comunicação ou da situação, pode denotar insegurança e falta de credibilidade na narrativa da empresa, o que poderá gerar desconfiança e, consequentemente, afetar a reputação da empresa ou da pessoa em causa.

Tendo em conta os erros identificados na comunicação durante litígios, importa agora perguntar quais os métodos-chave para uma gestão correta da comunicação; sempre, como referimos, em função da estratégia legal definida e das especificidades de cada caso. A equipa de comunicação deve constituir um complemento da assessoria jurídica e atuar sempre sob a sua direção. Os passos a seguir para não cair nos erros identificados são os seguintes:

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

- Contar com a necessária **imersão na estratégia legal**. É indispensável conhecer em pormenor a estratégia da assessoria jurídica, os objetivos e os cenários que se desenvolverão no processo e os tempos correspondentes, assim como as comunidades de *stakeholders* que devem ser abordadas;

- Cefinir um **bom mapa que preveja os cenários possíveis** e os diferentes graus de probabilidade da sua ocorrência a curto, médio e longo prazos. Desta forma, será possível antecipar e definir diretrizes, que permitam uma comunicação adequada ao longo do litígio;

- Elaborar uma **narrativa** que, de forma clara, direta e simples, desenvolva a versão da empresa ou do protagonista do processo. Esta narrativa constituirá a coluna vertebral da gestão da comunicação, pelo que será importante que possa adaptar-se facilmente a qualquer canal e que coloque o foco nos aspetos mais relevantes que interesse abordar;

- **Definir um sistema de coordenação**, que permita uma preparação adequada de cada etapa do processo judicial. Neste sentido, será também especialmente útil implementar um sistema de **monitorização dos meios de comunicação e das conversas** *online*. Desta forma será possível reagir rapidamente perante qualquer contingência e identificar possíveis oportunidades em matéria de comunicação.

Apesar destes métodos-chave, a verdade é que a comunicação durante processos judiciais é geralmente muito complexa e requer uma equipa multidisciplinar, que tenha em conta as especificidades de cada caso, dado que não existe uma fórmula única para o sucesso e, muitas vezes, mesmo ganhando o processo judicial, corre-se o risco de «perder» a reputação.

Luis Miguel Peña é sócio do Grupo LLORENTE & CUENCA e tem liderado durante os últimos anos a área de Litígios, em Espanha. Tem uma experiência de 15 anos em comunicação e uma licenciatura em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Autónoma de Madrid e um diploma internacional em Administração de Empresas pela Universidade de Califórnia, em Berkeley. Desenvolveu planos estratégicos de comunicação em diferentes áreas empresariais, habitualmente em projetos de gestão de crises e processos judiciais para clientes de diferentes setores, designadamente alimentação, turismo, grande consumo, tecnologia, entidades financeiras e instituições públicas etc. Trabalhou em litígios relacionados com diferentes ramos do direito (penal, processual, mercantil, laboral ou fiscal). Em 2008 e 2009 foi distinguido com dois prémios por projetos liderados pela sua equipa: um International Stevie Award e um European Excellence Award.

lmpena@llorenteycuenca.com

Alba García é consultora sénior na área de Litígios do Grupo LLORENTE & CUENCA Espanha. Tem uma licenciatura em Publicidade e Relações Públicas e um mestrado em Comunicação Corporativa e Publicitária, ambos pela Universidade Complutense de Madrid. Na mesma universidade coordenou os mestrados «Comunicação de Instituições Públicas e Políticas» e «Comunicação Corporativa e Publicitária». No Grupo LLORENTE & CUENCA, tem participado 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 ou 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