

## »» Gestão de comunicação em reestruturações internas: 10 dicas para evitar erros

Madri » 05 » 2018

Quando uma empresa enfrenta uma **reestruturação interna**, é comum que sua **reputação seja afetada negativamente**, de maneira imediata, independentemente de quão justificada a medida possa ser. A gestão da comunicação se mostra como um fator essencial nestes casos, tanto como ferramenta facilitadora da fase de negociação, como para tentar minimizar o impacto ao longo do processo.

Nestas situações, podem surgir tanto **elementos condicionantes - capazes de agravar a situação** e afetar não apenas a reputação da companhia, mas também o funcionamento normal do negócio -, como contingências derivadas de um conflito altamente polarizado (a partir de greves, manifestações ou ativismo nas redes), resultando, geralmente, em queda de produtividade, desmotivação de funcionários ou a desconfiância de clientes, fornecedores e instituições. Outras circunstâncias, como a multiplicidade de ações similares em um mesmo setor ou em uma mesma

área geográfica na qual a empresa está localizada, podem dificultar o andamento da decisão. Além disso, em tempos de interesse eleitoral, é fácil fazer com que a visibilidade do processo aumente, em razão do posicionamento no nível político, o que também pode impactar negativamente o desenvolvimento da ação.

Diante destas situações, destacamos as principais **dicas para evitar alguns erros** que ocorrem com bastante frequência no gerenciamento de comunicação:



1. **Considerar a reputação durante a tomada de decisões** sobre os negócios ou a estratégia jurídica. Os riscos e potenciais oportunidades, do ponto de vista da reputação, que conduzem cada uma das decisões tomadas dentro de uma empresa devem sempre ser consideradas. Isto torna-se especialmente relevante no momento de levar à frente a demissão coletiva. Por essa razão, a equipe de gestão, a equipe jurídica e os assessores de reputação e comunicação devem considerar prioridades de forma consensual, de modo que todas as variáveis relevantes associadas à tomada de decisão tenham sido ponderadas no decurso da reestruturação.



2. **Humanizar a mensagem.** O uso de linguagem excessivamente corporativa e a comunicação baseada na frieza dos dados econômicos devem ser evitados. Não podemos esquecer, em nenhum momento, que falamos de pessoas. Embora seja verdade que uma justificativa jurídica seja imperativa nesses momentos, é necessário explicar a situação de uma forma que seja compreensível para todos os trabalhadores, que devem entender por que esta decisão foi imprescindível. Para isso, é essencial criar uma mensagem oficial honesta,



clara, transparente e justificada, e assumir que, por melhor que se gerencie a comunicação, os motivos nunca serão bem recebidos pelos trabalhadores, não importa quão bem a comunicação seja conduzida. As razões da decisão devem ser expostas de maneira clara e compreensível, de forma que fique claro por que a empresa teve que adotar uma medida tão difícil.

“O uso de linguagem excessivamente corporativa e a comunicação baseada na frieza dos dados econômicos devem ser evitados. Não podemos esquecer, em nenhum momento, que falamos de pessoas”

de gerenciar a mídia, quando, no entanto (e cada vez mais com maior peso), existem outros públicos ou comunidades que demandam um adequado gerenciamento de comunicação durante o desenrolar dos fatos (esses não precisam mais dos meios de comunicação oficiais para recebê-los ou demandá-los): são os próprios trabalhadores, clientes, fornecedores, acionistas, consumidores, bancos, administrações públicas... Resulta fundamental desenvolver argumentos e mensagens para cada um desses públicos porque, de novo, nem todos têm os



- 3. Coordenação com a equipe jurídica.** As prioridades da equipe de comunicação (de promover e proteger a reputação) e da área jurídica (de alcançar o melhor acordo durante o processo) geralmente não são alinhadas inicialmente, mas nesses tipos de situações é preciso trabalhar de forma conjunta e coordenada, estabelecendo prioridades e organizando o trabalho em função destas. Uma vez tomada uma decisão tão delicada como é abordar uma reestruturação interna, se assume um risco reputacional, cujo impacto será preciso minimizar. Além disso, a coordenação entre os dois setores é fundamental quando é necessário “traduzir” a linguagem técnica e complexa do mundo jurídico a uma realidade próxima e compreensível, sem perder o rigor da mensagem.



- 4. Antecipar e preparar os possíveis cenários.** Um dos aspectos mais relevantes na gestão da comunicação de qualquer crise (e os processos de reestruturação também o são) é realizar uma adequada e intensa preparação. Isto passa por preparar, antecipadamente, os materiais de comunicação considerados cruciais ao longo do processo. É preciso antecipar os possíveis cenários relacionados a cada fase da situação, definir o plano de ação e as mensagens a serem transferidas, deixando pouca margem para improvisação, tendo maior controle sobre os riscos e, portanto, minimizando os efeitos negativos para a empresa.



- 5. Não pensar na comunicação como uma atividade dirigida apenas à mídia.** Em muitas ocasiões, entende-se a necessidade de abordar uma estratégia de comunicação pensando unicamente na função de ter

mesmos interesses ou preocupações sobre o desenvolvimento das ações.



- 6. Manter a iniciativa de comunicação.** Na comunicação, a primeira mensagem que se lança ou que é publicada sobre um tema é a que tem a maior chance de permanecer, visto que, enquanto não existir outro comunicado que o contradiga ou com outras nuances, esta é a considerada válida, como a original ou, pelo menos, a que se usa como base para qualquer negociação subsequente. Em outras palavras, o primeiro que comunica (especialmente em qualquer discussão de posições opostas) tem mais chances de ser aceito antes e tem melhor argumento. Assim, diante da dúvida sobre se a empresa deve anunciar a medida de maneira pública, é comum ter que determinar se a prioridade deve ser o interesse das empresas de manter um perfil discreto, inclusive com a expectativa - quase sempre inatingível - de que não haverá nenhum ruído sobre os processos, é sempre controverso. Em uma sociedade cada vez mais hipertransparente, pretender que não se fale publicamente sobre uma questão que afeta desta maneira as pessoas, é praticamente impossível, o que torna a iniciativa a melhor opção.



- 7. Rapidez na tomada de decisões.** Nos dias atuais, a capacidade de disseminação da informação é imediata, global e acessível a qualquer pessoa, graças à tecnologia e às redes sociais. Por essa razão, a rapidez com a qual os acontecimentos se desdobram e suas consequências imediatas e potencialmente sérias faz com que seja particularmente relevante a capacidade de poder reagir com celeridade e ter a capacidade de tomar

decisões imediatas (e bem argumentadas). Para isso, existem apenas duas maneiras de fazê-lo: ter preparado antecipadamente os cenários, para que a maioria deles sejam analisados, e/ou contar com experiência suficiente em litígios desse tipo para poder adotar decisões rápidas, que forneçam um valor diferencial na análise da situação e suas consequências, a cada momento.

“Uma vez tomada uma decisão tão delicada como é abordar uma reestruturação interna, se assume um risco reputacional, cujo impacto será preciso minimizar”



9. **Gerenciar em tempo real.** Atualmente, a velocidade com que a informação é disseminada resulta em um elemento crucial, que deve ser levado em conta, tanto interna como externamente. As mensagens instantâneas e as redes sociais fazem com que qualquer pessoa possa comunicar o que está acontecendo dentro da empresa, na mesa de negociação ou em qualquer outro lugar...



8. **Pense nos funcionários como porta-vozes.**

Qualquer pessoa com acesso à Internet possui potencial para ter um alcance quase global, podendo ser ainda mais poderosa do que um meio de comunicação. Isso também se aplica aos funcionários de uma empresa que passa por uma fase de reestruturação, mesmo que a companhia tenha acesso limitado à rede a partir de terminais corporativos. Dada a impossibilidade de colocar portas nas trincheiras, é importante lembrar a importância de uma comunicação honesta, transparente, compreensível e bem argumentada. Não podemos fingir que gostamos da medida que precisa ser tomada, mas devemos garantir que, especialmente os funcionários (afetados ou não), entendam por que foi necessário tomá-la.

e essa circunstância nos obriga a estar permanentemente monitorando, não apenas em meios de comunicação e edições digitais, mas também as RSS, de tal forma que seja possível conhecer as informações divulgadas e reagir a tempo, se preciso for.



10. **Evidenciar a vontade de negociação.**

Ainda que em todas as negociações existam diferentes interesses e linhas vermelhas, do ponto de vista jurídico, as partes negociadoras devem demonstrar sua disposição de chegar a um acordo. São muitos os exemplos de procedimentos anulados porque esta vontade não foi adequadamente esclarecida. Como se dizia sobre a mulher de Júlio César, a empresa não deve apenas ter e exercer essa vontade de negociação, deve evidenciar isso também em sua comunicação.



**Luis González** é diretor da Área de Reestruturações na LLORENTE & CUENCA. Com 20 anos de experiência profissional, é especialista em comunicação de crise, reestruturações, insolvências e em relacionamento com a mídia, com uma trajetória de especialização nos setores Imobiliário, Infraestrutura, Alimentação, Saúde e Industrial. Foi Diretor nas operações de LLORENTE & CUENCA no Chile (2014-2016) e em Portugal (2012). Antes de ingressar na empresa, González foi editor do Diário Médico, editor-chefe da Teleteleodoe, da TV Guadalajara, além de assessor de imprensa e diretor de expansão da agência de publicidade TacticsEurope. Jornalista graduado em Ciências da Informação pela Universidade Complutense de Madri, é professor convidado em diversos Mestrados na área da Comunicação Estratégica.

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



**Alba García** é Gerente na LLORENTE & CUENCA. É licenciada em Publicidade e Relações Públicas e Mestre em Comunicação Empresarial e Publicitária, ambos pela Universidade Complutense de Madri. Coordenou os Mestrados da UCM em “Comunicação de Instituições Públicas e Políticas” e “Comunicação Corporativa e Publicitária”. Na LLORENTE & CUENCA, Alba trabalhou em diversos projetos de comunicação nos últimos anos, durante disputas judiciais e ações de reestruturação. Nesta área, liderou a campanha desenvolvida para a crise de reputação da Vitaldent, ganhadora do Stevie Award, em 2017. Também ocupou diversas funções em projetos de comunicação corporativa para clientes como Coca-Cola, Burger King, Mercadona, Atento e Faurecia.

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





**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.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)  
[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)

