IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

RELATÓRIO

O DESAFIO DAS CRISES HOT E COLD E COMO ENFRENTÁ-LAS

Madrid, 21 de agosto de 2019

LLORENTE Y CUENCA

CARACTERÍSTICAS DO NOVO PANORAMA

O cenário de risco mudou, e é necessário compreender a nova conjuntura na qual as organizações desenvolvem a atividade, dado que exige uma **abordagem diferente** da gestão estratégica e tática para enfrentar uma crise reputacional. Para abordar com sucesso o âmbito preventivo e a própria gestão de potenciais situações críticas, é fundamental compreender em profundidade as características do paradigma que enfrentamos.

A disrupção das crises não pode ser compreendida sem ter em conta a revolução tecnológica e a transformação digital, no contexto da quarta revolução industrial, da qual fazemos parte. Todas as empresas estão **mais expostas** e enfrentam mais desafios, pelo que se torna mais difícil gerir as crises. Entre as referidas características, deverá destacar-se o facto de vivermos num mundo digital hiperconectado e **VUCA *(Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous* – volátil, incerto, complexo, ambíguo)** em constante evolução, onde todos somos agora cidadãos ciborgues, segundo a ciberantropóloga Amber Case, pelo simples facto de termos uma extensão – o *smartphone*, do qual não conseguimos separar-nos. Tal implica um risco de exposição permanente e pública junto a outros, tais como os que estão ligados à **cibersegurança** ou a **aspetos reputacionais alheios à própria atividade comercial** de cada empresa, e que tiveram origem, em grande parte, no ativismo social, no ativismo ambiental, na defesa dos direitos e da igualdade de género, entre outros, e que observam as mudanças nos juízos de valor subjetivos que formam as convicções partilhadas e a difusão massiva de campanhas de *fake news*.

O contexto dos **ciber-riscos e ataques cibernéticos** mostra-nos números que nos alertam para o que já é uma realidade quotidiana que vai crescer exponencialmente nos próximos anos, exigindo uma mudança radical de abordagem. Por exemplo, um em cada três espanhóis já foi vítima de um ataque cibernético, segundo o Relatório *Norton Cyber Security Insights Report 2018*, e 2,8 % dos 32 500 incidentes de cibersegurança registados em 2018 foram «muito perigosos» ou «críticos», segundo o Centro Criptológico Nacional de Espanha. Juntamente com o aumento da cibercriminalidade e os riscos associados à **fuga de dados** do próprio ou de terceiros (*malware, ramsonware*, ataques a servidores, aplicações etc.), existe o ciber-risco potencial de coexistência dos desenvolvimentos na ***machine learning*** da evolução da Internet (inteligência artificial, bots, Internet das coisas). Este novo **mundo de dados de dispositivos conectados** representa, por si só, um grande desafio e novas ameaças, além de imensas oportunidades, se for desenvolvido um trabalho estratégico em antecipação da respetiva ocorrência.

“A disrupção das crises não pode ser compreendida sem a revolução tecnológica e a transformação digital”

Paralelamente, aumentam as situações críticas geradas pelo **ativismo social**, pela perda de confiança, pela proliferação de ambientes em que os meios de comunicação são desacreditados e pela **desinformação e difusão massiva de mentiras** – não apenas de notícias falsas, mas também de comunidades de entidades falsas que emitem opiniões falsas. Além das redes sociais, **as redes de mensagens instantâneas**, que lideram a propaganda em massa, passaram a assumir um papel de relevo. A estrutura e funcionamento destas redes fazem delas o dispositivo ideal para a disseminação em massa de mensagens que são muito difíceis de rastrear, sendo exemplos destas redes o **WhatsApp**, o **Telegram** e o **Slack**. Tais aplicações e redes designam-se dark social, pois, pelas respetivas características, torna-se muito difícil descobrir onde é iniciada a transmissão, quem a faz e qual o alcance e o conteúdo da mesma. Precisamente, de acordo com o *Estudio Anual de Redes Sociales 2019*, do IAB Spain, a rede social mais utilizada em Espanha é o WhatsApp (nove em cada dez internautas), à qual cada espanhol dedica em média uma hora e meia por dia.

Neste contexto de **hipervulnerabilidade**, a defesa para uma gestão eficaz advém da capacidade de **investir em antecipação**, e todas as soluções

passam também por esta revolução tecnológica; o problema é que, por vezes, enfrentamos a resolução de crises com uma mentalidade do passado, e temos de nos adaptar a esta nova conceção e contexto VUCA. Este cenário alterou a gestão de uma crise, uma vez que são **mais rápidas, híbridas e assimétricas** na origem e no desenvolvimento. Somos confrontados com a necessidade de abordar em **tempo real** esta nova realidade do risco, na qual as organizações arriscam a reputação.

Todas as empresas devem saber lidar com estes novos riscos e dedicar recursos à gestão de tudo o que ajude a construir um escudo protetor e a minimizar os efeitos negativos. Porque o controlo já não é possível. Apenas é possível **saber bem como funciona esta nova realidade, na qual a reputação das empresas e os riscos são geridos**, e também saber qual é o nível de capacitação necessário para estar em condições de dar resposta ao desafio dos novos problemas.

OS TIPOS DE CRISES E DE EMPRESAS NUM MUNDO DE DISRUPÇÃO

A disrupção levou ao aparecimento e diferenciação de **dois grandes tipos de crises**, de acordo com a prevalência das principais características das mesmas: as chamadas crises *HOT* e as crises *COLD*, que correspondem aos acrónimos dos principais atributos identificadores.

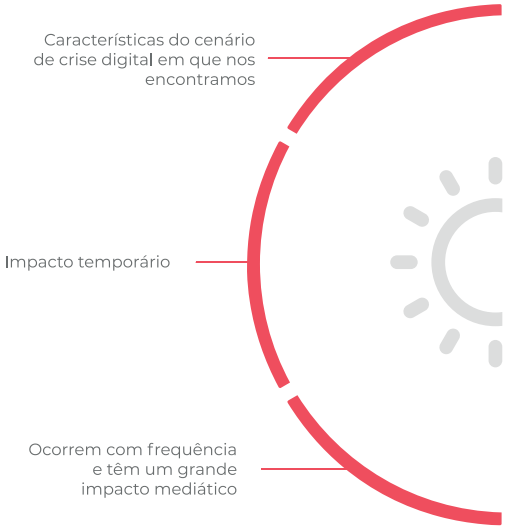
- **Crises *HOT***

  São crises típicas do cenário digital em que estamos inseridos, e caracterizam-se por causar um impacto temporário que surge de forma muito rápida e abrupta e se desvanece num curto espaço de tempo. Ocorrem com frequência e geralmente têm grande repercussão nos meios de comunicação. O acrónimo resulta dos seguintes três conceitos-chave.

  » ***High Velocity*:** propagação a alta velocidade, com base na hiperconexão dos cidadãos ciborgues.

  » ***Over Information*:** infoxicação de conteúdos sobre o ocorrido, que, na maioria das vezes, consiste em *fake news*, ou em informação descontextualizada e parcial, que é misturada com boatos virtuais.

  » ***Tricky Context*:** multiplicação do número de *stakeholders* envolvidos, com cada vez maior capacidade de impacto do ativismo social organizado e da pressão digital dos diálogos adversos.



- **Crises *COLD*:**

  Por outro lado, estas crises têm um elevado risco repercussão no longo prazo, e podem ter picos de impacto e um efeito mais forte na reputação. É necessário estar estrategicamente preparado. O acrónimo resulta dos seguintes quatro elementos habituais.

  » ***Calm Development*:** crises de desenvolvimento lento; estão latentes dentro da organização ou resultam de um incidente que surge novamente mais tarde.

  » ***Old Issue*:** muitas vezes, vêm de um risco antigo que não foi totalmente controlado.

  » ***Low Digital Initial Spread*:** a capacidade de disseminação digital inicial é baixa; no entanto, após surgir, a capacidade de disseminação poderá aumentar.

  » ***Damage*:** quando surgem, podem ter um grande potencial para prejudicar a reputação e os negócios.

C *Calm Development*	**Crises de desenvolvimento lento.** Estão latentes dentro da organização ou resultam de um incidente que surge novamente mais tarde.
O *Old Issue*	Muitas vezes, provêm de um **risco antigo** que não foi totalmente controlado ou é recorrente.
L *Low digital initial spread*	**A capacidade inicial de disseminação digital é baixa.** No entanto, ao surgir, a capacidade de disseminação poderá aumentar.
D *Damage*	Quando surgem, podem ter um **grande potencial para prejudicar a reputação e o negócio.**

Diante deste cenário de tipos de crises, podemos definir dois tipos de empresas quando se trata de lidar com estas situações: *slow* e *fast* (lentas e rápidas), correspondendo à capacidade de as enfrentar, de acordo com o nível de antecipação nos recursos que foram desenvolvendo.

- **Empresas *slow*: com capacidade mínima de reação**

  Estas empresas caracterizam-se por cumprirem vários dos seguintes aspetos:

  1. sem Manual de Crise, ou sem a atualização da gestão do risco e / ou sem uma visão digital em todos os procedimentos da empresa;

  2. sem canais de comunicação digital ou com um uso muito reduzido;

  3. equipamento de comunicação mínimo, ou sem estas funções, que são distribuídas por outras áreas (geralmente na área do *marketing*);

  4. sem porta-voz de comunicação definido;

  5. seguimento mínimo ou nulo de monitorização e escuta digital;

  6. sem canais de comunicação interna seguros para utilizar em situação de crise;

  7. sem formação do porta-voz para enfrentar situações críticas;

  8. nunca realizou nenhum tipo de simulação de crise.

EMPRESA *SLOW*

Capacidade mínima de reação

8

FUNCIONALIDADES

01	Sem Manual de Crise, sem a atualização da gestão do risco e sem uma visão digital
02	Sem canais de comunicação digital ou com um uso muito reduzido
03	Com equipamento de comunicação mínimo, ou sem estas funções, que são distribuídas por outras áreas (geralmente na área do *marketing*)
04	Sem porta-voz de comunicação definido
05	Seguimento diário mínimo ou nulo de monitorização e escuta digital
06	Sem canais de comunicação interna seguros para utilizar em situação de crise
07	Sem formação do porta-voz para enfrentar situações críticas
08	Nunca realizou nenhuma simulação de crise

- **Empresas *fast*: com máxima capacidade de reação**

  Em contraste, estas empresas destacam-se pela capacidade de visão e preparação para proteger a reputação e gerir situações críticas:

  1. têm um Manual de Comunicação em Situações de Crise e de uma carteira de riscos atualizada; consideram a abordagem aos ciber-riscos;

  2. adaptaram todos os procedimentos segundo uma visão digital;

  3. têm *apps* / ferramentas digitais de gestão de crises;

  4. têm canais digitais de comunicação ativos e um procedimento para reagir a potenciais riscos;

  5. têm uma rede de *influencers* digitais a contactar para serem ativados em situação de crise.

  6. têm uma equipa de comunicação definida e um porta-voz com a formação necessária;

  7. têm canais de comunicação interna seguros;

  8. têm experiência na realização de simulações de gestão de crises reputacionais.

Estes tipos de crises e empresas dão-nos uma **nova matriz do risco reputacional (*HOT-COLD / slow-fast*)**, baseada no cruzamento da prevalência da situação com os recursos prévios disponíveis. Segue-se um mapa onde nos deparamos com quatro grandes cenários que nos dão uma visão geral das probabilidades de sucesso na gestão de crises:

- **Cenário *COLD-slow*:** a empresa não está preparada, não tem protocolos nem mensagens definidos e está muito exposta ao meio envolvente, por não ter os riscos identificados e por necessitar de preparação, colocando-a permanentemente numa

EMPRESA *FAST*
Máxima capacidade de reação

8
FUNCIONALIDADES

01	Tem um Manual de Crise e uma carteira de mapa do risco atualizada. Sabe como proceder. Contempla os ciber-riscos.
02	Adaptou todos os procedimentos segundo uma visão digital
03	Tem *apps* / ferramentas digitais de gestão de crises
04	Tem canais digitais de comunicação ativos e um procedimento para reagir a potenciais riscos
05	Tem uma rede de *influencers* digitais a contactar para serem ativados em situação de crise
06	Tem uma equipa de comunicação definida e um porta-voz com a formação necessária sobre crises
07	Tem canais de comunicação interna seguros
08	Tem experiência na realização de simulações de gestão de crises reputacionais

situação de risco latente que se transforma numa crise que não está preparada para enfrentar.

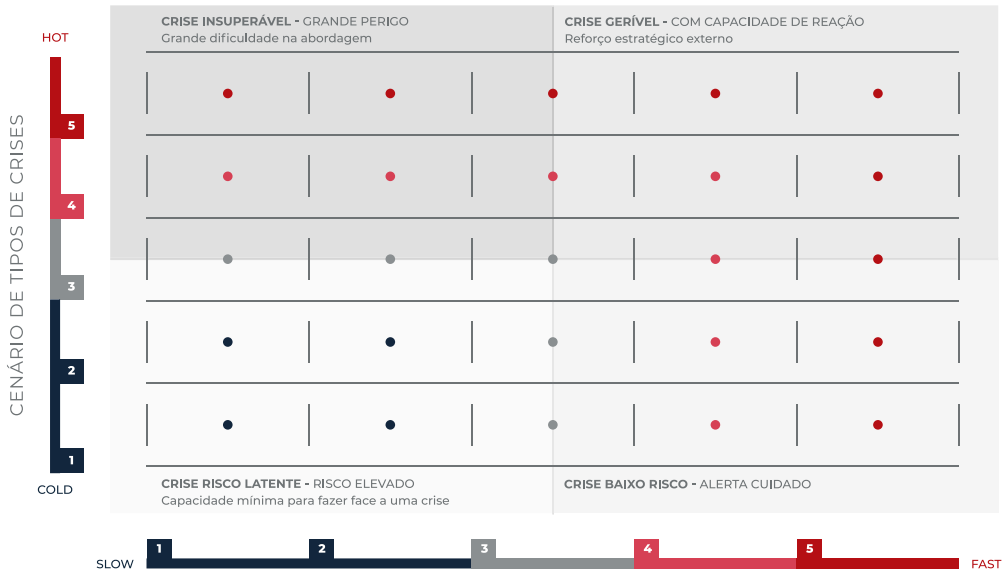
- **Cenário *HOT-slow*:** a empresa não tem capacidade para lidar com a situação, agindo em tempo real e há um risco elevado de tomar decisões que poderão agravar a situação de crise e pôr em causa a integridade da organização. Além disso, muitas vezes, não dispõe de uma rede de aliados que possam apoiá-la, especialmente na dimensão digital.

- **Cenário *COLD-Fast*:** a empresa tem uma metodologia mínima de procedimentos para ativar em situações de risco e crise, e porta-vozes prontos para enfrentar a crise e aparecer nos meios de comunicação. Está pouco exposta ao meio envolvente; situação de baixo risco. Perfil de uma empresa que consegue enfrentar os primeiros momentos de uma crise com bom desempenho, embora necessite de apoio externo na parte estratégica e gestão tática.

- **Cenário *HOT-Fast*:** empresa com capacidade para gerir a crise por ter elementos táticos controlados, embora tenha a necessidade de apoio externo na parte estratégica. Com metodologia implementada de protocolos de crise, com a Comissão da Crise já estabelecida e formada e controlo interno sobre como comunicar a situação ocorrida. Normalmente, tem uma atividade permanente de comunicação, bem como uma rede de aliados criada e a funcionar, que pode ser ativada para apoio.

COMO É QUE A DISRUPÇÃO INFLUENCIOU AS CRISES RECENTES?

Quando analisamos este contexto de disrupção, que afetou diretamente a forma como as crises reputacionais surgem e são geridas, as organizações poderão até sentir uma certa nostalgia ao recordar as regras do jogo que prevaleciam nas crises do passado: um tempo de resposta mais longo, que permitia um contexto de ausência de redes sociais, ou o simples facto de os meios de comunicação serem o único porta-voz para chegar à opinião pública. A seguir, analisando alguns casos recentes, refletimos sobre como as organizações sofreram um impacto direto deste furacão de disrupção tecnológica e digital, que implica lidar com crises



de reputação a partir de outras perspetivas, ferramentas e linguagens.

Vejamos, por exemplo, **o conhecido caso da marca de vestuário H&M** que, após a publicação, em janeiro de 2018, de um *tweet* da *influencer* Stephanie Yeboah, se viu envolvida num diálogo negativo e altamente viral nas redes sociais, sobre se seria ou não racista um anúncio publicitário da loja *online* da marca, no qual aparecia um rapaz africano com uma camisola com a frase «o macaco mais giro da selva».

O produto estava à venda nas lojas físicas e *online* havia um mês, sem nenhum problema, até ao momento em que Stephanie Yeboah, que à época tinha cerca de 15 000 seguidores, exercendo uma grande influência no mundo da moda e do povo africano, manifestou a sua indignação, transformando a questão numa crise. Em poucas horas torna-se viral, transforma-se em *trending topic*, desencadeia todo o tipo de *memes*, atravessa fronteiras e passa para os meios de comunicação. A crise é global e multicanal.

Devido a esta elevada capilaridade que têm as pessoas, atuando como conectores, começam a surgir mobilizações de grupos pró-diversidade e pró-direitos humanos, assim como de figuras públicas, especialmente no campo da música e do desporto, que se posicionam contra a empresa. Figuras públicas que colaboravam com a marca, no papel de *co-designers*, rescindem os respetivos contratos.

Em resposta, a empresa retirou a imagem da criança e substituiu-a por uma apenas da camisola, mantendo o produto à venda no sítio na Internet, enquanto, fazendo declarações às agências, pedia desculpas a todos aqueles que pudessem ter-se sentido ofendidos. No entanto, ao acompanhar o diálogo nas redes sociais, verificou-se que este continuava a crescer, juntamente com a mobilização dos cidadãos, especialmente na África do Sul e na Europa. Finalmente, a marca decidiu deixar de vender o produto, e, no dia seguinte, lançou o seu primeiro comunicado, oi publicando-o no sítio na Internet e nas redes sociais, com uma criatividade específica para o transmitir. As biografias das redes sociais (Twitter, Instagram e Facebook) foram alteradas para o mesmo texto: «A H&M emite um pedido de desculpas inequívoco por um produto e imagem mal julgados».

Depois de reconhecer o erro, pedir desculpas e esclarecer o que aconteceu, a empresa anunciou medidas concretas, incluindo a criação de um novo cargo com responsabilidade global dentro da empresa, o de Diretor da Diversidade. Esta crise, do tipo *HOT*, que nasce e se desenvolve nas redes sociais para depois passar aos meios de comunicação digitais e, finalmente, para os meios de comunicação tradicionais, tomou a empresa de surpresa, pois nunca haviam previsto uma situação semelhante. Tanto a mensagem quanto as medidas tomadas tiveram de estar alinhadas com os valores exigidos pelos cidadãos, num contexto de espaço fluido, sem fronteiras, onde as pessoas com capacidade de influência estão hiperconectadas.

“Este contexto de disrupção afetou diretamente a forma como as crises reputacionais surgem e são geridas”

No caso da Nike, a empresa também foi recentemente abalada pela elevada sensibilização social gerada por temas-chave, como, por exemplo, a igualdade entre homens e mulheres. Com base numa série de reportagens, vídeos e artigos de opinião publicados no *The New York Times*, estrelas do desporto feminino nos Estados Unidos, entre as quais a atleta Allyson Felix, a única mulher a ganhar seis medalhas de ouro olímpicas em atletismo, e a atleta olímpica Alysia Montaño, tricampeã nacional dos EUA, denunciaram o facto de a Nike lhes ter oferecido cortes nos contratos de patrocínio depois de decidirem ter filhos. Outras atletas de elite se juntaram aos coros de críticas.

Com manchetes tão devastadoras quanto «Nike told me to dream crazy, until I wanted a baby» (A Nike disse-me para sonhar alto, até eu decidir ter um bebé), direcionados aos *slogans* e ao posicionamento da empresa, a Nike viu-se forçada a responder. A gigante da roupa desportiva afirmou que já não irá penalizar financeiramente as atletas que patrocina e que tencionem engravidar. «Reconhecemos que a Nike, Inc. pode fazer mais, e há aqui uma oportunidade importante para toda a indústria do desporto evoluir no sentido de dar um maior apoio às atletas», afirmou, em comunicado, uma porta-voz da empresa.

Outro caso bem conhecido de gestão de crises foi o da Boeing, a maior fabricante de aeronaves dos Estados Unidos. Em seis meses, a empresa sofreu dois acidentes com o mesmo modelo de aeronave, o Boeing 737 MAX, provocando a morte de 157 e 189 pessoas, respetivamente. A empresa teve de enfrentar uma perda de confiança, bem como o encerramento do espaço aéreo de diversos países (Reino Unido, Austrália, União Europeia e Canadá) aos voos deste modelo. A esta proibição juntaram-se, por fim, os Estados Unidos.

Esta crise, que pode ser classificada como *COLD* devido ao impacto intenso e de longo prazo que têm na reputação, foi ainda agravada pela má gestão da comunicação em todas as áreas – do relacionamento com os *stakeholders* à dimensão digital e às redes sociais, e que exigia uma resposta em tempo real, bem como a adequação da imagem dos seus ativos digitais à gravidade do ocorrido. Face à paralisia da empresa, que resistiu à cessação dos voos deste modelo, tiveram de ser vários os países a decretarem o encerramento dos respetivos espaços aéreos ao 737, até serem apuradas as causas dos acidentes.

Apenas nove dias após o acidente veio a público o CEO da Boeing prestar declarações, transmitindo algumas mensagens contraditórias, sem estar à altura do novo contexto de «ceoativismo», onde existe uma corrente de pressão social que **exige que os CEO sejam pró-ativos na comunicação**, posicionando-se em aspetos que vão além da atividade da empresa, tais como a esfera política, os temas sociais e as mudanças culturais profundas. Não obstante, a empresa transmitiu corretamente as explicações

técnicas: a Boeing, inicialmente, fez um exercício de transparência para os utilizadores, explicando para que serve o MCAS (Maneuvering Characteristics Automation System), o motivo de este ter sido instalado no modelo 737 MAX, como funciona e de que modo o piloto pode gerir a utilização do mesmo. Referiu que vêm trabalhando há vários meses na atualização deste *software*, desde o acidente na Indonésia, e que seria implementado nas aeronaves.

“Exigimos que os CEO sejam pró-ativos na comunicação, posicionando-se em aspetos que vão além da atividade da empresa”

Além das perdas económicas estimadas em 20 mil milhões de dólares, a crise teve como consequência a implementação de novas medidas de controlo no setor aeronáutico (tal como aconteceu com o Dieselgate) a suspensão de entregas e encomendas de aeronaves, bem como o descrédito do CEO da Boeing.

Este contexto de disrupção também obrigou as empresas a enfrentar riscos que **estão fora do âmbito do negócio**, tal como vimos no caso da IVECO, que enfrentou o suicídio de uma funcionária após a viralização de um vídeo íntimo que teve impacto na reputação da empresa, embora não tivesse absolutamente nada a ver com as operações e a atividade da empresa. O primeiro erro da empresa foi ter considerado tratar-se de um assunto privado; o segundo, foi não tomar nenhuma medida preventiva, e ter o silêncio como único instrumento comunicativo.

A transferência de valores entre o bem-estar dos funcionários e a reputação das empresas é hoje indiscutível, e a opinião pública assim o exige.

Um caso mais notório à escala global foi o da **Huawei**, que viu como as relações políticas e económicas tiveram um impacto direto na demonstração de resultados. Embora o presidente dos EUA, Donald Trump, tenha finalmente levantado o veto à empresa chinesa, permitindo que as empresas norte americanas fornecessem bens às empresas de tecnologia chinesas, a vulnerabilidade da empresa, ligada ao sistema operativo, foi extrema.

A empresa reagiu fazendo uma enorme campanha de publicidade nos meios de comunicação, utilizando um canal e ferramentas tradicionais que pouco impacto tiveram na manutenção da confiança dos consumidores. As fórmulas do passado já não servem para difundir a mensagem e a influência. Ou não funcionam por si sós.

Para enfrentar as crises neste contexto de disrupção, além dos temas que abordámos, tais como oferecer respostas em tempo real, alinhar todas as estratégias com valores universais e transversais e trabalhar para identificar possíveis riscos, mesmo que estejam fora do âmbito do negócio, também é necessário considerar as novas formas de lidar com as crises de comunicação.

Por um lado, há que ter em conta o recurso a **novos líderes de opinião** – *Key Opinion Leaders* (KOL) –, que podem estar fora da esfera habitual das organizações. Por outro lado, é necessário explorar a utilização de **canais e linguagens adaptados** às novas formas de interação. Vejamos alguns exemplos: após a **mudança da imagem de marca da Correos**, a empresa pública foi muito criticada nas redes sociais por ter investido cerca de 250 000 euros, aparentemente, e, como simplificaram os utilizadores, apenas para fazer uma mera mudança no logótipo, o que qualquer pessoa poderia ter feito.

De imediato se tornou viral o vídeo da *influencer* Ter, uma arquiteta com mais de meio milhão de

subscritores no YouTube, que decidiu explicar no seu canal, de forma humorística, mas muito profunda e pormenorizada, tudo o que a empresa de *branding* Summa tinha feito para modernizar a imagem da Correos, e a razão pela qual os 250 000 euros eram um preço mais do que razoável. A mensagem chegou, num tom totalmente casual, mas inteligente e complexo, a um novo público, ao qual a mensagem não poderia ter chegado de outra forma.

Também temos visto a utilização de outras formas de comunicação, em situação de crise, em futebolistas de elite, como o avançado brasileiro **Neymar**, que publicou um vídeo de sete minutos no Instagram, no qual denunciou ter sido vítima de uma «armadilha» depois de ter sido acusado de violação, publicando *screenshots* com conversas e imagens íntimas, pelas quais foi também muito criticado.

AS CRISES EM CONTEXTO DE DISRUPÇÃO: APRENDIZAGEM

Elencamos a seguir as principais lições e conclusões a integrar na definição de estratégias e linhas de ação para gerir as crises no contexto atual.

1. **Vivemos num cenário de hiperconexão e alta viralização**

   Em primeiro lugar, não devemos subestimar a influência de ninguém no mundo digital; devemos ouvir e ter empatia. Em segundo lugar, devemos também ser capazes de analisar os elementos contextuais que podem favorecer a viralização, e que fatores agravantes temos, a fim de delinear estratégias, de acordo com a possível escalada dos eventos. Por último, temos de ser capazes de agir em tempo real, pois esta será a única forma de transmitir a sensação de que estamos a liderar a crise, de que vamos em frente e de que agimos de maneira consequente.

“É necessário estar preparado para dar uma resposta global e de elevada capilaridade na capacidade de alcançar e influenciar diferentes grupos de opinião”

2. **As crises são globais; não há fronteiras**

   A tecnologia e a informatização precipitaram-nos num espaço fluido, sem fronteiras, composto por pessoas ligadas, com poder de influência e de criar um efeito borboleta. Portanto, é necessário estar preparado para dar uma resposta global e de elevada capilaridade na capacidade de alcançar e influenciar diferentes grupos de opinião.

3. **Antecipar os riscos alheios ao negócio**

   A previsão de riscos deve ser levada em conta e avaliada ao longo de toda a cadeia do processo da atividade: numa empresa, não pode haver departamentos estanques; a informação deve fluir, para permitir uma melhor avaliação e agilidade na resposta. Esta antecipação deve também incluir riscos externos à própria atividade empresarial, como vimos no caso da Iveco e da Huawei. A escuta inteligente, ativa e precoce nas redes sociais pode tornar-se uma oportunidade única para antecipar e estabelecer alavancas de gestão, tanto para a contenção de danos quanto para a difusão de mensagens.

4. **Hipersensibilização social: *storydoing* e ética**

   O contexto atual em que vivemos, caracterizado pelo empoderamento do indivíduo, leva a uma hipersensibilização social, que faz a sociedade posicionar-se e polarizar-se rapidamente em relação a questões sociais, tais como a defesa do meio ambiente, a igualdade entre homens e mulheres, o respeito pela diversidade, a defesa dos direitos humanos etc.

   Consequentemente, a narrativa e os valores empresariais devem estar no coração das empresas, totalmente internalizados e aplicados em todas as áreas da organização. Já não basta «dizer» (o *storytelling*); é necessário «fazer» (*storydoing*), mas fazer com ética, para ganhar a credibilidade necessária e a reputação no longo prazo.

5. **Os *influencers* enquanto escudo reputacional, e novos formatos**

   É necessário saber detetar e estabelecer vínculos com pessoas que são influenciadoras e conectoras nos territórios temáticos que interessam a cada organização. Este foi o caso da Correos, onde vimos como a ativação de *influencers* da esfera digital pode contribuir para a formação do escudo protetor reputacional das empresas. E, numa crise *HOT*, é necessário ter a capacidade de mobilizar uma resposta no menor tempo possível.

   Devemos também ousar explorar os novos formatos oferecidos pelas redes sociais, para nos adaptarmos às formas de consumo por parte dos novos públicos. Não seremos capazes de gerir de forma adequada uma crise de comunicação se utilizarmos apenas canais convencionais, como os meios de comunicação.

6. **As empresas e as pessoas encontram-se num mesmo plano**

   Diante de qualquer crise por que uma organização possa atualmente estar a passar, a organização deve concentrar-se nas pessoas, devido à capacidade que têm de influenciar, de serem porta-vozes e de causarem um impacto direto no negócio. Além disso, hoje em dia não basta comunicar fazendo uma declaração; é necessário humanizar as mensagens, transmitindo humildade e empatia. Acresce a dificuldade da necessidade de atuar rapidamente, para evitar que a ferida reputacional aberta se torne cada vez mais profunda, uma vez que podem sempre surgir novos fatores agravantes.

Resumindo, as crises que as organizações sofrem atualmente são marcadas pela disrupção, entendida a partir de diversos ângulos: tempo de resposta, capilaridade, múltiplos públicos, formas de resposta e as novas exigências da sociedade. No entanto, este desafio não deve ser visto apenas como mais uma pedra no árduo caminho para enfrentar uma crise. Entendida, aceite e integrada na estratégia desde a antecipação, o que implica adaptar-se e ser pró-ativo na minimização dos riscos, é, sem dúvida, parte da solução para manter a liderança operacional e continuar a construir uma reputação sólida, percecionada positivamente por todas as nossas comunidades e públicos de interesse.

AUTORES

Eva Pedrol. Diretora da área de Comunicação Corporativa e Crises e Riscos. Possui mais de 10 anos de experiência em assessoria de comunicação e reputação de diversas empresas a nível nacional e internacional, contribuindo para o fortalecimento e proteção do seu posicionamento e negócio. Especializou-se no acompanhamento de empresas internacionais que iniciam a sua atividade na Catalunha, pertencentes a diferentes setores, como o retalho, aviação, tecnologia e economia colaborativa. Tem uma ampla experiência em meios de comunicação espanhóis e internacionais, que adquiriu durante o seu trabalho na agência de notícias EFE em Barcelona e enquanto correspondente no Panamá. Ofereceu também os seus serviços de consultoria de comunicação no escritório regional da UNICEF para a América Latina e Caribe. Pedrol é licenciada em Jornalismo pela Universidade Autónoma de Barcelona (UAB) e tem um Mestrado em Direção de Comunicação pela Universidade Pompeu Fabra (UPF).

Natalia Sara. Gerente da área de Crise e Riscos Especializada em gestão e proteção da reputação no ambiente digital, possui 17 anos de consultoria corporativa estratégica em empresas nacionais e internacionais, tendo sido diretora de contas em agências como ACP ou Ketchum. Sara apresenta uma vasta experiência na prevenção de riscos, gestão de situações críticas, elaboração de planos de comunicação e manuais de crise para organizações de todo o tipo de setores, bem como na formação e preparação de gestores e porta-vozes pré-crise. Antes de integrar a área de consultoria, exerceu funções como jornalista em órgãos de comunicação sociais como o Expansíon e o Actualidad Económica. Sara é licenciada em Ciências da Comunicação pela Universidade de Navarra, possui uma pós graduação em Comunicação de Liderança e Direção de Pessoas e um Mestrado em Marketing, Internet e Novas Tecnologias pelo ESIC Business & Marketing School.

María Cura. Sócia e Diretora-Geral. María Cura entrou na empresa em abril de 2010 como Diretora Geral do escritório de Barcelona e, desde 2012, é sócia da empresa. Desde que integrou a firma, esta operação experimentou um importante crescimento. María Cura assessorou na Gené & Associados clientes institucionais, como a Generalitat de Catalunya, o Governo de Andorra ou o Futebol Club de Barcelona, entre outros. Posteriormente, exerceu o cargo de Diretora Corporativa de Marketing e Comunicação na USP Hospitais, empresa da qual foi sócia e membro da Comissão Executiva e na qual criou a área de RSC e a Fundação Alex, cujo patronato integrou.

Paco Hevia. Diretor Sênior de Comunicação Corporativa. Licenciado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade Complutense de Madri, possui mais de 20 anos de experiência em comunicação, tanto na área de consultoria como corporativa. Entre 2000 e 2007, fez parte da equipe da LLYC para depois integrar o Grupo Siro, no cargo de Diretor de Comunicação e Recursos Humanos. Nos últimos três anos ocupou a direção de Comunicação e RSC da Calidad Pascal. Atualmente, é conselheiro independente do Grupo José María e presidente da Associação de Diretores de Responsabilidade Social Corporativa (DIRSE).

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Diretor-geral de Estratégia
acorujo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e Diretor-geral de Talento e Inovação
gpanadero@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Diretora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor Jurídico & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Diretor de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO para a América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor-geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e Diretora-geral
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora-geral
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madri

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente Relações Públicas
jnavarro@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Sócio e Diretor Sênior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Diretor Sênior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sênior
Comunicaçao Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Diretor Sênior
de Corporativo Financeiro
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Sócio e Diretor-geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225,
5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Sócio e Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia
SPV Americas, Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

New York

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento de Negócios Internacionais
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÃO NORTE

Javier Rosado
Sócio e Diretor-Geral Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

México

Juan Arteaga
Diretor-geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor-geral
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412,
Piso 14 Col. Juárez, Alcaldía.
Cuauhtémoc CP 06600,
Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor-geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower,
piso 9 Calle 57,
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor-geral
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta
7 Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San Jose

Pablo Duncan - Linch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General
350 metros oeste
Trejos Montealegre,
Escazú, San José
Tel. +506 228 93240

REGIÃO ANDINA

Luis Miguel Peña
Sócio e Diretor-geral Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Sócia e Diretora-geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. – Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Diretor-geral
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y Cordero – Edificio World Trade Center – Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÃO SUL

Juan Carlos Gozzer
Sócio e Diretor-geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo y Rio de Janeiro

Cleber Martins
Sócio e Diretor-geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8.
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago

Francisco Aylwin
Presidente Conselheiro
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801,
Las Condes
Tel. +56 22 207 32 00

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

IDEAS LLYC 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 IDEIAS na LLYC.

llorenteycuenca.com
www.revista-uno.com.br