d+i LLORENTE & CUENCA

RISCOS ONLINE

Identificação precoce de opiniões nas redes sociais é a chave para a gestão de crises

Lisboa ≫ 04 ≫ 2014

Os meios digitais e as redes sociais tornam cada vez mais difícil gerir as crises de reputação das empresas. Por um lado, aumentam exponencialmente a visibilidade dos riscos das organizações e, por outro lado, amplificam a dimensão de qualquer incidência, fazendo com que o prestígio empresarial, que levou anos para ser consolidado, possa vacilar em poucos minutos.

O QUE MUDOU NESTES ÚLTIMOS ANOS?

Ano de 2000. Ainda não existe Facebook, nem Twitter, nem Linkedin. Surge uma crise. Um sindicato organiza uma conferência de imprensa para acusar a empresa de estar secretamente a preparar uma restruturação que envolve centenas de colaboradores. Os protocolos de comunicação são ativados. Após as explicações adequadas, são poucos os meios que divulgam a notícia. Os que o fazem atribuem-lhe um mínimo de espaço e tempo informativo - e incluem sempre a versão da empresa. Não há repercussões importantes. Crise desativada.

Ano de 2014. Milhões de pessoas em todo o mundo interagem no Facebook (+1.150), Twitter (+500) e Linkedin (+238). Detetamos um risco. Todos os meses, aumentam nas redes sociais os comentários críticos sobre as condições laborais da empresa. Não são muito importantes, mas vão ganhando influência de forma gradual.

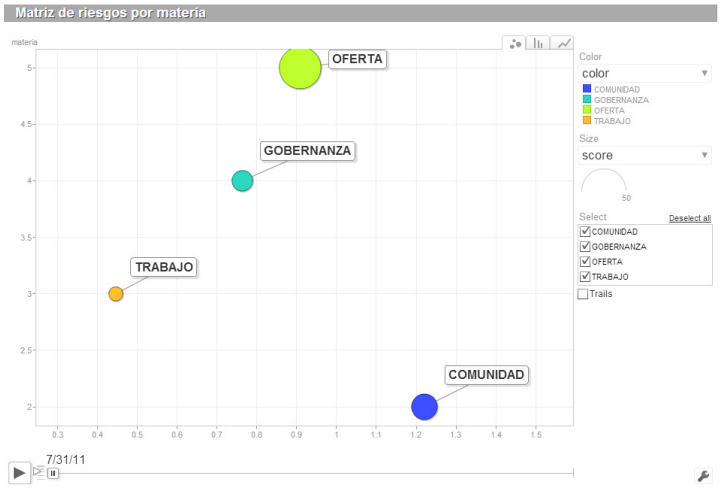
Incidência. Um dia, um líder de uma organização de trabalhadores partilha esta mensagem no seu perfil de Twitter: *#restruturação em segredo Novos despedimentos e já vai em 500 este ano. Contra a destruição de emprego!*

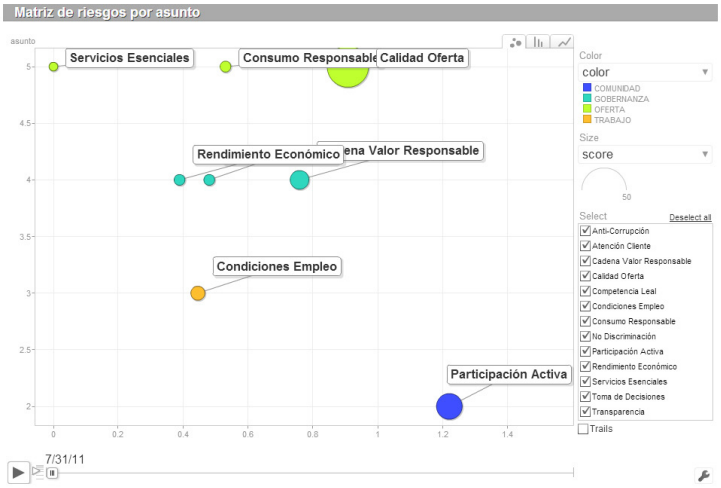
Alerta. Centenas de seguidores respondem e a reencaminham comentários. Jornalistas e ativistas influentes são envolvidos na conversação. Alguns deles adicionam ligações para notícias publicadas em anos anteriores, para reforçarem os seus argumentos. Outros tentam envolver na polémica alguns políticos com presença nesta rede.

O alerta prolonga-se durante várias horas, mas não mais. Como apareceu, desapareceu. Sem deixar rasto de notícias nem de posts sobre o assunto. Não foi necessário intervir, além de responder a alguns utilizadores nos canais próprios da empresa, com uma mensagem genérica de confiança, ligando-a às políticas laborais publicadas na internet.

Crise. Nesse fim de semana, um jornalista publica uma reportagem sobre as condições de trabalho da empresa. Ativa-se um protocolo de crise. Chovem os pedidos de resposta de meios de comunicação, organizações e particulares. Por telefone, por correio eletrónico...e pelas redes sociais.

Lição: as redes sociais podem ser excelentes para monitorizar o risco de reputação. Se as soubermos escutar, ajudam-nos a prevenir e a preparar possíveis crises de comunicação.





NOVO AMBIENTE, NOVOS DESAFIOS

A grande mudança que constatamos entre 2000 e 2014 vai continuar a fazer sentir-se nos próximos anos, sobretudo devido à expansão das tecnologias móveis. Este novo panorama está a transformar o modelo de comunicação social mas, entretanto, já nos permitiu identificar as suas principais características:

> "As redes sociais e os meios digitais fazem aumentar os riscos reputacionais das empresas e a dificuldade de gerir crises de comunicação."

- **Os meios e redes sociais na Internet aumentaram os riscos reputacionais das empresas e tornaram mais difícil gerir crises de comunicação.**

  A principal consequência das redes é amplificar a dimensão da crise, ao tornar visível a jornalistas, políticos e outros líderes de opinião as reações dos diferentes públicos. Algo que antes estava confinado a uma conversa privada adquire agora uma dimensão pública. Algo que antes aparecia pontualmente - na melhor das hipóteses, num jornal ou num noticiário – e que era esquecido no dia seguinte, agora mantém-se ativo no tempo, graças às versões digitais dos meios de comunicação, que permitem que os seus conteúdos sejam partilhados pelos leitores, através das diferentes redes sociais, facilitando a sua viralização.

  Além disso, temos de contar com o potencial dos motores de busca (Google, Yahoo, etc.) que permitem que todas as pessoas encontrem facilmente informação de qualquer natureza. Esta 'impressão digital' afeta especialmente as crises de comunicação online. O rasto das notícias ou eventos críticos do passado continua acessível através destes motores de pesquisa e pode servir como argumento para utilizadores hostis. Por isso, assim que a crise estiver ultrapassada, é importante criar conteúdos que ajudem a equilibrar esta 'impressão' negativa.

- **As redes sociais também se converteram numa excelente ferramenta de alerta precoce: as crises não explodem de forma inesperada na internet.**

  Ao contrário da convicção comum, a maioria das crises não explode de forma imprevista na internet. Na escuta qualificada da conversação na rede detetam-se, com frequência, incidências ou alertas que ajudam os responsáveis de comunicação a realizar trabalhos de prevenção (argumentos, conteúdos específicos, etc.) que, de outra forma, não seriam possíveis.

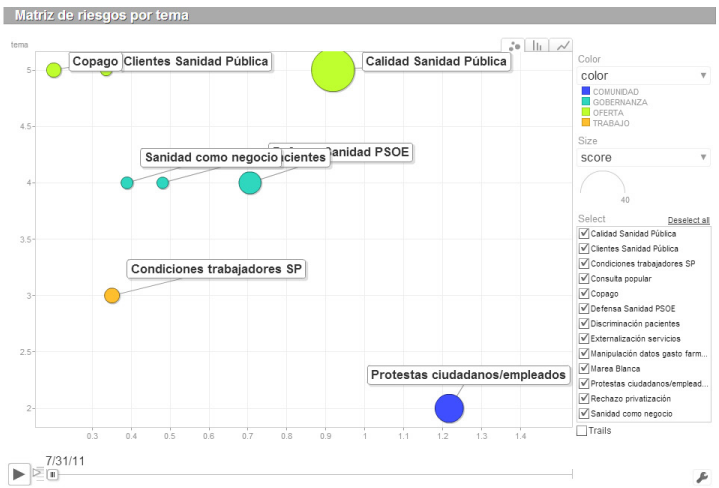
- **Passámos da 'comunicação de massas' para as 'massas de comunicadores'. O indivíduo é agora o principal ator da comunicação pública graças aos meios sociais de Internet.**

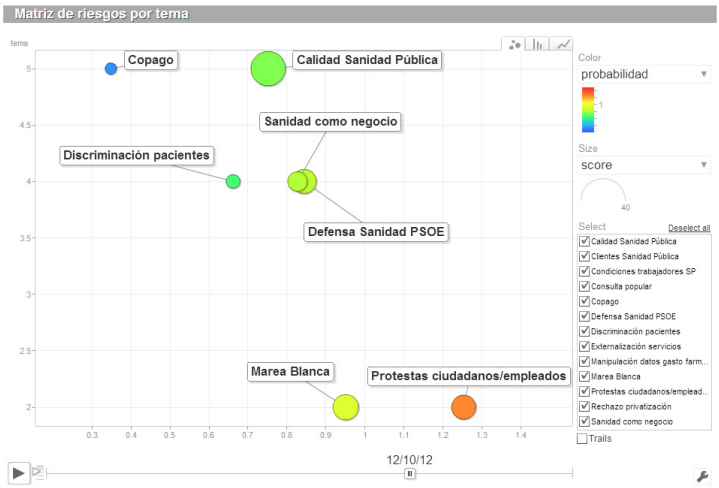
  Os indivíduos nunca tiveram tanta capacidade de influência, virtual e real, e agora podem interagir com líderes de opinião presentes na rede. Do ponto de vista da comunicação de crise, esta mudança no paradigma comunicacional implica a necessidade de toda a empresa escutar a voz dos indivíduos, já que estes se ergueram, com mais força do que nunca, como o principal público a ter em conta na hora de gerir a reputação corporativa da organização. Na medida em que os indivíduos se expressam com liberdade através das redes sociais, é imprescindível escutá-los e inclusivamente interagir com eles. Desta forma, as redes sociais, além de permitirem uma monitorização muito eficiente, são também um termómetro para medir a nossa reputação.

- **A experiência ensinou-nos que não existe uma fórmula matemática para calcular uma crise. Mas também nos ensinou que a melhor forma de a evitar é trabalhar em prevenção de riscos.**

  Para avaliar se realmente estamos perante uma crise, é necessário seguir exaustivamente, e em tempo real, cada uma das incidências e alertas detetados, contando com informação histórica que nos proporciona referências relevantes.

  Todos os dias detetamos incidências: algumas delas, muito poucas, chegam realmente a converter-se em alertas; e, muito menos destes alertas chegam à categoria de crise. Há, no entanto, dois fatores que nos indicam se estamos realmente em crise. Por um lado, a persistência temporal da conversação crítica nas redes sociais, com níveis de notoriedade acima da média habitual, sobre uma marca, empresa, instituição, etc.. Por outro lado, a transferência da conversa de uma comunidade online para outras comunidades, através de pessoas influentes, que atuam como 'conetores' entre diferentes grupos de interesse. Por outras palavras, quando o volume de conversa sobre um tema é superior ao habitual, durante um longo período de





tempo, e quando as pessoas que estão a partilhar conteúdos pertencem a distintas comunidades de interesse (meio ambiente e economia ou ativistas laborais e clientes, por exemplo), podemos falar de crise.

A melhor maneira de minimizar ou neutralizar uma crise de comunicação na Internet é trabalhar na sua prevenção. O primeiro passo consiste em dispor previamente de conteúdos com identidade humana, histórias reais, credíveis e dados visíveis que gerem, pelo menos, o benefício de dúvida para a empresa. A melhor solução são os formatos multimédia e a partilha de informação através dos canais corporativos da empresa. O trabalho prévio, favorecendo a transparência de informação, criando e melhorando os ativos online de que a empresa dispõe para os converter em suporte básico de conteúdos, será muito útil no momento em que for necessário gerir uma crise de comunicação.

> "As organizações mais avançadas começam a estar conscientes do potencial das ferramentas que identificam o potencial de riscos na internet e como estas ajudam as direcções das empresas a priorizar recursos para a prevenção e preparação de uma possível crise de comunicação."

SALTO QUALITATIVO NA DETEÇÃO PRECOCE DE ALERTAS: DA ESCUTA ATIVA À ESCUTA DE TENDÊNCIAS

De tudo o que já conseguimos aprender com este novo ambiente, provavelmente o mais importante foi o facto de a maioria das crises não surgirem de forma inesperada na internet. Por isso, para conseguir preveni-las, ou pelo menos minimizar o seu impacto, é importante que as empresas contem com um sistema de monitorização que seja capaz de detetar os potenciais riscos que podem afetar a sua reputação.

A escuta ativa das redes sociais é uma prática difundida nas empresas líderes, que já estão conscientes dos riscos relacionados com a internet e, portanto, com a necessidade de a monitorizar. Mas a experiência mostra que, para um controlo mais rigoroso dos alertas que contenham riscos, é necessário ir além da escuta tradicional e identificar quais as tendências de riscos. Uma boa **monitorização de riscos online** tem como objetivo classificar e ordenar os comportamentos corporativos (marcos) com maior probabilidade de gerar impactos favoráveis, que denominamos oportunidades, ou desfavoráveis, que seriam as ameaças para a reputação da empresa. Com isto ficamos rapidamente conscientes da situação reputacional em que a empresa se encontra. Mas vai mais além: uma monitorização de riscos online deve oferecer, como verdadeiro valor acrescentado, a deteção e análise da evolução dos riscos e oportunidades ao longo do tempo, o que facilita o trabalho de prevenção de riscos de comunicação, ao mesmo tempo que permite identificar as tendências.

As organizações mais avançadas começam a estar conscientes do potencial das ferramentas que identificam tendências de riscos na internet e como estas ajudam as direções das empresas a priorizar recursos para a prevenção e preparação de uma possível crise de comunicação.

O QUE É UMA BOA MONITORIZAÇÃO DE RISCOS ONLINE

A análise a realizar numa monitorização de risco online baseia-se no conceito de 'risco reputacional', através das expressões publicadas no Twitter (tweets) sobre um determinada empresa, num período de tempo e localização geográfica concretos. Considera-se um tweet como uma expressão dos grupos de interesse da empresa sobre os seus comportamentos corporativos, que transmitem impactos a favor ou contra esses comportamentos.

Porque utilizar o Twitter, quando existem redes sociais mais utilizadas?

- **Pela sua acessibilidade.** É uma fonte aberta que permite o acesso ao arquivo histórico dos tweets publicados em todo o mundo pelos seus milhares de milhões de utilizadores, através de fornecedores qualificados que oferecem também índices de relevância e influência.

- **Pela sua influência.** O Twitter é a principal rede social onde participam mais ativamente os atores que consideramos influentes na comunicação pública.

- **Pela sua atualidade.** O Twitter é a rede social de tempo real por excelência, onde geralmente se partilham mais informações (eventos e sucessos) relativas ao comportamento das empresas.

- **Pela sua conetividade.** Devido à limitação dos 140 caracteres, o Twitter convida o utilizador a colocar ligações para outros conteúdos (notícias em meios, posts em blogs, etc.), convertendo-se num autêntico *hub* da internet.

A análise da informação recolhida no Twitter deve ser realizada através de uma metodologia na qual se incluem pelo menos estes três passos principais:

1 **Classificação.** As menções extraídas do Twitter são analisadas de forma manual – centenas de tweets - e classificadas em categorias, de acordo com os comportamentos corporativos a que se referem, e também com os grupos de interesse que as partilham. Para definir as categorias de base, recorre-se a normas internacionais como a ISO 26000 ou o GRI 4.

No exemplo escolhido para desenvolver este artigo, a categoria seria 'Trabalho', o comportamento corporativo poderia ser 'despedimentos' ou 'condições laborais' e o stakeholder 'ativista'.

2 **Medição.** Para medir o impacto favorável ou desfavorável das expressões analisadas, é construido 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 conversação

- Influência: grau de participação de utilizadores influentes

- Grupos: escala de implicação de diferentes *stakeholders*

- Persistência: continuidade no tempo das expressões sobre um determinado evento.

3 Ordenação. Como referência para avaliar as expressões em termos de reputação, é também criado um índice de relevância para aplicar às categorias de eventos, a partir de matrizes de materialidade, mapas de riscos ou de outros instrumentos de avaliação que as empresas proporcionem.

Como conclusão, é claro que as crises de comunicação sempre existiram, existem e existirão. O que muda em cada momento é o ambiente em torno da comunicação. Neste novo contexto, os meios digitais e as redes sociais são os protagonistas, pois é nestas plataformas que surgem muitas das crises, além de aumentarem a dificuldade da sua gestão.

Mas, por outro lado, as redes funcionam como um grande aliado para detetar as crises de forma precoce. Por isso, uma boa monitorização de riscos online permite analisar a conversação de forma a detetar as tendências relativas a riscos e, assim, colocar o foco da atenção naqueles que mais preocupam, permitindo reduzir o impacto na reputação de uma empresa se que a crise chegar a eclodir.

d+i LLORENTE & CUENCA

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

Porque assistimos a um novo guião macroeconómico e social. E a comunicação não fica para trás. Avança.

d+i é uma combinação global de relacionamento e intercâmbio de conhecimento que identifica, analisa e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de um posicionamento independente. d+i é uma corrente constante de ideias que antecipa os novos tempos da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é branca nem preta, existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com