

## **Sociedade do Risco na Sociedade da Informação: Gestão e Gerenciamento de crise nas redes sociais**

Patrícia Brito Teixeira

Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo apresentar uma análise de como se constroi a gestão e gerenciamento de crise em redes sociais. Trata-se de uma abordagem que se insere no campo de estudos da comunicação organizacional, com destaque para os impasses vivenciados pelas organizações inseridas na sociedade da informação e do risco. Os riscos, somados às incertezas geradas pela globalização e pela velocidade de difusão das informações podem gerar crises de grande proporção, ameaçando a imagem e a reputação de empresas que atualmente se configuram também por meio da comunicação online. Este artigo mostra a importância da elaboração de um plano de gestão e gerenciamento de crise para a Web e a adoção de uma comunicação digital, alinhada ao plano de comunicação corporativa global.

**Palavras-chaves:** comunicação organizacional; gestão e gerenciamento de crises, comunicação digital; sociedade do risco; sociedade da informação.

**Abstract:** This article aims to present an analysis of how you construct the management and crisis management in social networks. It is an approach that falls in the field of organizational communication studies, with emphasis on the barriers experienced by organizations in the information society and risk. The risks, added to the uncertainty generated by globalization and the speed of dissemination of information can generate crises of great proportion, threatening the image and reputation of companies that currently make up also by means of online communication. This article shows the importance of developing a management plan and crisis management for the Web and the adoption of digital communication, aligned to overall corporate communications plan.

**Keywords:** organizational communication, management and crisis management, digital communication, risk society, the information society.

## **SOCIEDADE DE RISCOS E SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO**

A fase mais atual do capitalismo é a globalização, e uma das suas principais características é representada pelo avanço nas comunicações, no que diz respeito à tecnologia da informação. Ao mesmo tempo em que tais avanços trouxeram vantagens para a indústria, também pode-se afirmar que vieram ameaças e incertezas, cujas consequências são difíceis de prever. Beck (1999) chama este momento de sociedade do risco. Os riscos são ameaças que podem acontecer ou não, mas que quando acontecem são chamados de crise, ou seja, o desenrolar de risco é uma crise enfrentada por uma organização.

Além de Beck, Giddens (1997) e Bauman (1999) afirmam que esta é a fase da sociedade do risco, porém outros autores chamam essa era de sociedade da informação, afirmando “a ideia de uma sociedade tecnologizada, que assenta todas as suas estruturas e processos fundamentais nas chamadas novas tecnologias da comunicação e da informação” (Esteves 2000, p.20).

Esteves (2000) também destaca que o favorecimento da sociedade da informação está estritamente ligado ao consumo, ou seja, às características do capitalismo e da globalização.

O que aqui se joga são afinal técnicas comunicacionais sofisticadas, com um forte suporte tecnológico e que se destinam a exercer um estrito controle instrumental sobre o consumo (através da manipulação dos seus agentes, os consumidores, que nesta altura coincidem já com a totalidade da população) (Esteves, 2000, p. 23).

Com a contribuição do apelo ao consumo, na última década, aumentaram, de modo geral, as facilidades em obter um computador e acesso à internet. No Brasil, não existe uma estatística exata, mas o Ibope estima que em torno de 68 milhões de brasileiros acessem a Web, em casa, no trabalho, na escola, em lanhouses, ou em telecentros. A verdade é que esse número demonstra claramente que as pessoas estão conectadas e buscam a interação. Mais surpreendente ainda é saber que o Brasil é o País com mais participantes em redes sociais no mundo, representando 86% dos internautas

brasileiros conectados em redes sociais, segundo a empresa de pesquisa Nielsen<sup>1</sup>. O Brasil também se destaca na postagem em blogs, se tornando o segundo no ranking, após os Estados Unidos.

Redes Sociais são dinâmicas e estão sempre em transformação. Essas transformações, em uma rede social, são largamente influenciadas pelas interações. É possível que existam interações que visem somar a construir um determinado laço social e interações que visem enfraquecer ou mesmo destruir outro laço (Recuero, 2009, p. 78).

As pessoas conectadas possuem o desejo de se comunicar e obter a interação por meio de conversas, debates e discussão sobre temas de interesse comum, ou manifestam a vontade de expor suas opiniões a respeito das notícias do dia-a-dia. As interações por meio das redes sociais são feitas em grande medida via blogs, microblogs, grupos eletrônicos de discussão. No Brasil, os serviços de redes sociais mais usados para interação atualmente são: Orkut, Facebook, Twitter, Flickr e My Space. Para Lima Jr.(2010), a mídia social possui os seguintes atributos:

O usuário não consegue inserir seu comentário no fórum, mas pode participar da criação, do compartilhamento, da avaliação, da classificação, da recomendação e da disseminação de conteúdos digitais de relevância social de forma descentralizada, colaborativa e autônoma tecnologicamente. (p.169)

Por conta da interação e do debate possibilitados pela ferramenta das redes sociais, elas se tornam um importante espaço para a construção da opinião pública, já que favorecem a troca de argumentos dos temas relevantes na esfera pública. A internet se configura como uma grande arena onde é possível debater assuntos de interesse e repercussão mundial. Tais discussões online podem acontecer de maneira síncrona ou assíncrona, em um período longo de tempo.

A internet permite estabelecer plataforma de diálogo para que as pessoas interajam localmente ou transcendam as fronteiras do Estado-Nação, numa rede anárquica de interações. Possibilita que muitos indivíduos se engajem em listas de grupo, *chat room*, fóruns da web, fazendo avançar conversações sobre todo o tipo concebível de questões. (Gomes e Maia, 2008, p. 336).

---

<sup>1</sup> 17 de junho de 2010. Com 86% dos internautas, Brasil lidera redes sociais e blogs. Folha de São Paulo, caderno Tec. <http://www1.folha.uol.com.br/tec/752214-com-86-dos-internautas-brasil-lidera-redes-sociais-e-blogs.shtml>

Além da Web possuir espaços interativos que se apresentam como potenciais arenas deliberativas, deve-se considerar que a comunicação via internet permite que as pessoas se transformem em emissores de informações, provendo informações a todo o tempo, e que podem ser assimiladas por outras pessoas que as julgam relevantes. Não significa que esta tendência concorrerá com o jornalismo tradicional, mas permite contribuir para a chegada de mais informações na esfera pública, gerando o jornalismo cidadão, que segundo Lima Jr. (2010), pode ser entendido como “uma solução para inserir leitores/ouvintes/telespectadores na cadeia de decisão dos processos de produção de conteúdo jornalístico” (p.178). Outra prática da nova era do jornalismo digital é permitir que as pessoas participem da construção da notícia ao inserirem comentários e iniciarem ali um debate.

## **INTERNET: UM ESPAÇO DE AMPLIFICAÇÃO E REPERCUSSÃO DE CRISES**

A possibilidade de gerar debates e a velocidade da mídia digital trazem uma consequência nítida a ser repensada nas organizações privadas, públicas ou não-governamentais: a internet se tornou um palco público para os espetáculos das crises. As repercussões negativas podem nascer do próprio ambiente online, que passa a ser um reservatório de riscos, como também vir do meio externo e ter efeitos multiplicadores na rede mundial. Pode-se afirmar que o mundo atual convive em paralelo com a sociedade do risco e a sociedade da informação.

Segundo González-Herrero e Smith (2008), existem dois fatores a serem observados com atenção: primeiro, a internet pode ser um facilitador de crises, pois pode ser usada para transmitir informações e acelerar uma crise, se tornando uma mídia viral. “A Internet acelera crises extraordinariamente e dá a elas novas dimensões, e a mesma crise teria uma repercussão mais lenta sem a existência da internet” (p. 145); o segundo ponto é que a internet pode ser considerada um “gatilho de crise”, ou seja, a crise pode ser iniciada no meio online, ganhando repercussões maiores, como por exemplo, rumores, quebra de segurança em websites, terrorismo cibernético.

Os gestores de comunicação também devem contemplar e administrar os sites e blogs que se posicionam contra as organizações, do tipo “Eu Odeio”. Os movimentos são criados e quando não administrados, permitem que outras pessoas se identifiquem às suas causas, aumentando o número de seguidores.

Também não se pode deixar de mencionar o crescimento dos dispositivos de celulares capazes de acessar a internet. Isso, conseqüentemente, permite ter acesso às redes sociais e postar, em tempo real, o que está acontecendo em algum lugar do mundo. Um exemplo de crise recente com grande repercussão no mundo online e que depois ganhou as páginas da grande imprensa foi o rato que

apareceu na praça de alimentação do Shopping Iguatemi, frequentado por um público de luxo em São Paulo<sup>2</sup>. Algumas pessoas que estavam na praça de alimentação filmaram com seus celulares o rato cruzando o ambiente. As pessoas começaram a gritar e subiram nas cadeiras, até que o rato foi morto pelos seguranças, que o pegaram com um papel e o jogaram no lixo (no mesmo lixo que todos depois iriam jogar seus restos de comida). O vídeo foi colocado no YouTube (site que compartilha vídeos de usuários), e depois ganhou relevância no Twitter e nas demais redes sociais. Tamanha repercussão ganhou destaques em vários veículos relevantes do Brasil, entre eles *Folha de S. Paulo*, *Veja* e até mesmo no jornal *A Crítica* (maior jornal do Amazonas), como também matéria em TVs com imagem do vídeo amador.

Se poucas organizações abriram os olhos para a sociedade do risco, assumindo que seus negócios possuem ameaças, e que requerem plano de prevenção e gestão de crise, o que significa propor um plano de gestão e gerenciamento de crise visando exclusivamente a internet? Este é um campo de estudo extremamente novo, com poucos artigos e bibliografia. Afinal, como seria elaborar esse plano? Não se trata somente de fazer um adendo ao plano geral, é necessário pensar separadamente, porém com alinhamento estratégico e com mensagens unificadas, pois o público de internet é diferente do *offline* e a dinâmica é totalmente outra. Esse plano requer monitoramento, agilidade, ações rápidas para conter uma crise, antes que a marca se transforme em exemplo negativo.

Baseando-me nos estudos feitos por González-Herrero e Smith (2008) e Mei, Bansal e Pang (2009), pude aprimorar o modelo de gestão e gerenciamento de crises online, do qual destaco quatro passos:

### **Passo 1 (Issue Management)**

- Analisar o tamanho da organização;
- Analisar a cultura da companhia no ambiente virtual;
- A área de comunicação deve estar alinhada com a internet e ter conhecimento do assunto;
- Analisar e criar um plano para o Website da empresa;
- Implantar uma comunicação online. O site deverá ser atualizado constantemente, como também banco de dados e listas de email;

---

<sup>2</sup> O fato aconteceu no fim de semana do dia 23 de janeiro de 2011.

- Levantar as vulnerabilidades que podem afetar o negócio no mundo virtual. Ver as ameaças em âmbito global;
- Checar as vulnerabilidades que podem surgir no mundo offline e repercutir no online;
- Implantar um monitoramento online constante da marca;
- Criar um sistema de alerta;
- Registrar todas as possibilidades de domínios de negativos em sites, blogs, twitters e demais redes sociais que possam se referir à sua empresa;
- Identificar stakeholders que estejam no ambiente virtual;
- Mapear influenciadores e líderes de opinião no mundo virtual;
- Desenvolver um plano de comunicação online;
- Pesquisar o tom e a linguagem da mensagem que deva falar com seu público. Lembrando que o estilo de comunicação implantada no offline é diferente do online.
- Familiarizar a equipe de comunicação corporativa com o ambiente virtual. Nesse caso, promover treinamentos constantes;

## **Etapa 2 – Planejamento e Prevenção**

- Criar ações virtuais, desenvolver o blog e se cadastrar em redes sociais;
- Com os stakeholders mapeados, estabelecer uma comunicação online.
- Identificar influenciadores na internet, que são diferentes dos formadores de opinião;
- Estabelecer também uma comunicação com líderes virtuais e formadores de opinião;
- Criar um comitê de crise que conheça a dinâmica das redes sociais;
  - Se a empresa possui o comitê de crise para mundo *offline*, o membros deverão ter o conhecimento das redes sociais e seus impactos. Esse processo é importante, porque, no momento da crise, ações deverão ser tomadas com mais rapidez e não haverá tanto tempo para dar uma resposta ao público.
- Fazer um treinamento com diretores da empresa;
  - Explicar o que são as redes sociais, seus impactos e seu poder de influência;
- Desenvolver um manual de crise online;
  - O manual pode ficar na rede ou intranet da empresa, de tal maneira que novas vulnerabilidades sejam identificadas e logo colocadas no plano com facilidade;
- Desenhar mensagens e respostas de acordo com cada rumor e criar um *guideline*;

- Nas redes sociais, as mensagens não podem ter um tom de comunicado. A linguagem é diferente;
- Desenvolver um hot site<sup>3</sup> com respostas para serem usadas no momento de crise;
- Organizar mensagens, fotos, documentos, gráficos, vídeos, áudio, que possivelmente possam entrar no hot site;
- No hot site, também é importante ter informações para imprensa sobre aquele assunto;
- Manter o monitoramento constante da marca no mundo virtual;
- Criar um treinamento de simulação de crise;

### **Etapa 3 – Gerenciamento da Crise (durante)**

- Fazer rapidamente uma análise da mídia e a cobertura online dos fatos;
- Identificar qual é o tipo de crise para ser colocada a mensagem adequada de acordo com o planejamento;
- Avisar os participantes do Comitê;
- Otimizar a engenharia de busca do website
- Dar *feedback* (retornos) pela internet;
- Ativar uma comunicação efetiva online;
- Manter uma comunicação com o público, transmitindo mensagens acerca dos acontecimentos;
- Desenvolver mensagens adequadas aos formadores de opinião;
- Implementar uma ferramenta de chat para esclarecimento de dúvidas com atendentes capacitados e treinados previamente;
- Usar a Web para fornecer informações importantes para o consumidor;
- Estabelecer uma comunicação entre o presidente da empresa e os stakeholders, usando sua rede social pessoal.
- No momento de crise, o presidente fala como pessoa e não como um login generalizado;
- Se for necessário convocar uma coletiva de imprensa, é possível fazê-la online;

---

<sup>3</sup> Página ou um pequeno site criado para apresentar alguma ação de comunicação. Não é fixa e pode ser colocada e retirada facilmente.

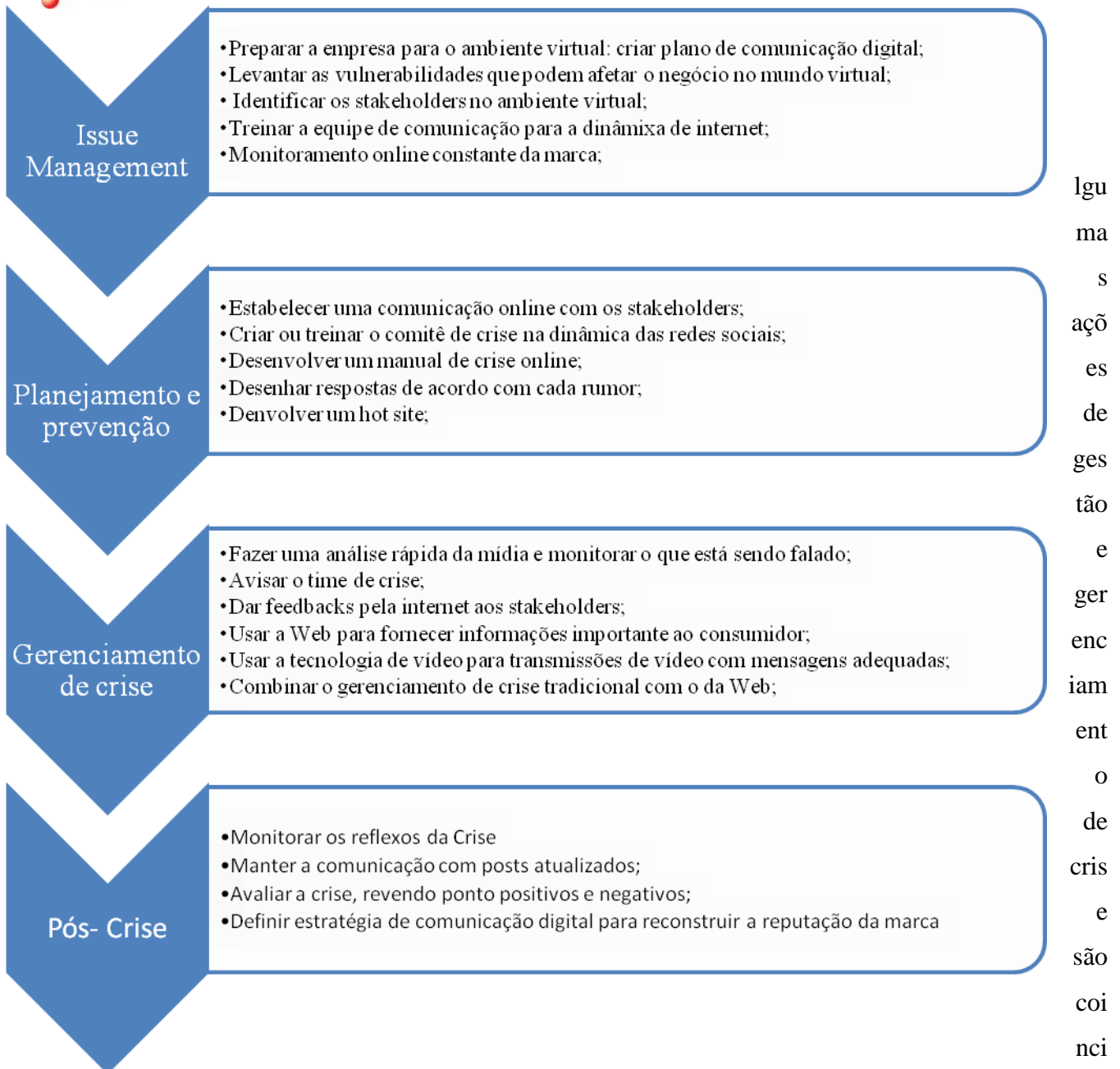
- Com a tecnologia de vídeo, também é possível fazer uma transmissão ao vivo, via internet, para outros stakeholders;
- Combinar o gerenciamento de crise tradicional com a imprensa e o método online, ou seja, desenvolver releases e enviá-los para o mailing pré-selecionado;
- Colocar informações online para imprensa, com fotos, vídeos e demais documentos para os jornalistas elaborarem suas matérias;
- Na internet, faz-se necessário também ser transparente e honesto;
- O processo de gerenciamento de crise online não deve passar de três horas para dar uma resposta. O ideal é colocar algum post dentro da primeira hora.
- A internet tem alcance mundial. Dependendo do porte da empresa, faz-se necessário ter a versão em inglês do site;
- Se for uma multinacional, avisar e alinhar com as demais filiais suas ações e traçar o modo como eles devem proceder caso haja questionamento;

#### Pós-Crise

- Monitorar os reflexos da crise;
  - O monitoramento da marca deve ser constante;
- Manter a comunicação com posts atualizados referentes ao tema da crise, tanto no website, como nas redes sociais;
- Avaliar a crise e rever como a empresa lidou com os fatos;
  - Nos casos negativos, revisar para colocar novas ações no plano;
- Definir a estratégia para reconstruir a reputação da marca na internet;
  - Alinhar com a estratégia da comunicação offline;
- Agradecer aos stakeholders que estiveram ao lado da marca nos momentos difíceis.

De forma resumida, a gestão e gerenciamento de crise na internet podem ser dividida em quatro etapas:





dentes no mundo online e *offline*. A comunicação digital deve ser planejada previamente, colocada em prática e as estratégias revistas constantemente. O plano de comunicação global deve existir de modo a contemplar diferentes mídias e manter um relacionamento diferenciado com os stakeholders.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num mundo globalizado, caracterizado pela velocidade da informação, não é permitido deixar de comunicar os fatos de forma transparente. Ao mesmo tempo, é importante enviar mensagens certas e adequadas, com coerência, com posicionamentos corretos para os públicos de acordo com os

objetivos e valores da organização. Esses foram os requisitos que deixados de ser cumpridos por todos os atores envolvidos na crise do leite.

Em tempos de sociedade do risco, o que os consumidores, o público interno das organizações, a comunidade, os investidores, a imprensa, entre outros públicos, querem é ter a sensação de confiança - confiança esta tão ansiada por Giddens (1991). Por conta da sua ausência e de uma grande presença de inúmeros riscos e crises iminentes, a população encontra-se entregue à fragilidade humana, trazendo consequências difíceis de prever (Bauman, 2004).

A solução para amenizar os riscos e tais fragilidades é propor ações mais ativas pelas organizações, como transmitir as mensagens certas e adequadas para diferentes públicos nos momentos de crise. Tal trabalho somente é efetivo se for realizado com responsabilidade pelos administradores na gestão e gerenciamento de crise.

Este artigo teve como proposta apresentar o impacto da comunicação na sociedade do risco, que pode ser benéfica quando bem utilizada ou ser maléfica a ponto de destruir uma empresa. Por meio desta análise, é possível demonstrar que não existe uma fórmula para gestão e gerenciamento de crise online, porém o que se sabe é que cada plano deve ser desenvolvido para cada ator específico, analisando seus objetivos como negócio e as mensagens a serem transmitidas aos seus públicos.

## BIBLIOGRAFIA

BAUMAN, Zygmunt. **Amor Líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

BAUMAN, Zygmunt. **Ética pós-moderna**. São Paulo: Paulus, 1997

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

BECK, Ulrich. **O que é Globalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999

BECK, Ulrich, GIDDENS, Anthony, LASH, Scott. **Modernização Reflexiva**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997

GIDDENS, Anthony. **As consequências da Modernidade**. São Paulo: Editora UNESP, GIDDENS, Anthony. **Modernidade e Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002

GOMES, Wilson; MAIA, Rousiley C.M. **Comunicação e Democracia: Problemas & Perspectivas**. São Paulo: Paulus, 2008.

GONZÁLEZ-HERRERO, Alonso e Smith, Suzanne. **Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises**. Journal of Contingencies and Crisis Management, 2008, Vol. 16 No. 3, pp. 143-53.

ESTEVES, João Pissara. A “**Sociedade de Informação**” – tecnologia, sound bites ou a **transparência remitificada**. Revista .txt – Textos de Cultura e Comunicação, 2000, nº 42.

GOMES, Wilson; MAIA, Rousiley C.M. **Comunicação e Democracia: Problemas & Perspectivas**. São Paulo: Paulus, 2008.

LIMA JR., Walter. **Mídias Sociais conectadas e jornalismo participativo**. In: Marques, Angela; Costa, Caio Túlio; Costa, Carlos et al. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

MEI, Joana Siah Ann; BANSAL, Namrata; PANG, Augustine. News Media: a News médium in escalating crises? Corporate Communications: An Internacional Journal, 2010, vol. 15, nº2.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulinas, 2009.