

# Dimensão do papel da liderança e do profissional de comunicação

**Gislaine Rossetti**

Relações-públicas,  
graduada pela Pontifícia  
Universidade Católica de  
Campinas com pós-graduação  
em Gestão de Comunicação  
Corporativa pela USP. Diretora  
de Relações Institucionais e  
Sustentabilidade da  
LATAM Airlines Brasil.

A gestão e a prevenção de riscos e crises estão entre os grandes desafios das empresas e dos profissionais de comunicação. Para lidar com as situações de crise – que podem chegar a extremos – o caminho é a estruturação eficiente e permanente da gestão da comunicação, a partir de alguns princípios que compartilho aqui, com base na minha experiência e nas lições que aprendi ao longo de minha carreira. A organização estruturada do processo de comunicação é essencial para prevenir situações de risco e, no caso de já estarmos efetivamente diante de um quadro crítico, serve como guia para gerir a situação com a máxima eficiência, diminuindo seus impactos.

Há orientações muito importantes para evitar riscos e crises. Entretanto, há uma premissa: o alinhamento de todo o processo comunicacional deve advir da prática efetiva, verdadeira e transparente dos valores corporativos.

Essa é a base que pavimenta a reputação do negócio. E a prática coerente com os valores empresariais só é eficiente se começa na alta liderança. As empresas gastam fortunas para treinar a média gerência em processos comunicacionais. Essa é uma iniciativa importante, mas de pouco valor se esse processo não alcançar os principais executivos. Acontecimentos recentes e antigos, como o caso da quebra da gigante de mineração e posterior destruição de arquivos pela empresa de auditoria Arthur Andersen, que ficou conhecido como escândalo Enron-Arthur Andersen, demonstram que os problemas que ocasionam a perda de valor ou até mesmo a destruição de uma empresa muitas vezes são provocados por seus líderes.

O papel do profissional de comunicação é ser o grande articulador de todo esse processo de prevenção e gestão estratégica. Ele é essencial para zelar pela credibilidade da companhia e para a construção de mecanismos, instrumentos e narrativas para ajudar a empresa e implementar sistemas nos quais ela possa estar amparada por políticas de comunicação conectadas com sua cultura e com seus valores.

Sob a ótica global – prevenção e gestão de riscos nas empresas

A gestão da comunicação é um processo cada vez mais poderoso para as tomadas de decisão.

As organizações globais, em especial, precisam se manter alinhadas à democratização do conhecimento e saber se comunicar de modo eficaz – ou seja, compreensível e transparente – com os diferentes públicos com os quais se relacionam. Hoje, a informação não tem influência sobre um valor fundamental: a reputação.

Esse diálogo com os diversos públicos só será eficiente se a companhia mantiver sempre sua coerência com os valores corporativos. Além disso, o sucesso financeiro não é a única razão para se fazer negócios. As empresas assumem crescente responsabilidade social.

A história nos traz bons exemplos de três tendências fundamentais em comunicação, presentes em especial nas organizações globais:

1 ► Democratização do poder e do conhecimento – Cada vez mais pessoas participam dos processos decisórios. As palavras de ordem das empresas modernas são: descentralização da liderança e da responsabilidade, delegação de poderes, participação e empreendedorismo dos funcionários.

2 ► Transparência do conhecimento – As decisões devem ser claramente compreendidas por todos. O aspecto negativo dessa tendência está na evidente sobrecarga de informações. Basta lembrar o número de e-mails que recebemos. Esse processo só se dá de modo eficiente em um ambiente de confiança, que depende da integridade moral e ética da liderança.

3 ► Sensibilização pela comunicação e pelo diálogo – O diálogo direto, que gera um envolvimento maior e o equilíbrio dos interesses, é o mais eficaz, porém essa situação é viável apenas para um interlocutor individual. Para as organizações globais, é necessário realizar também campanhas de comunicação abrangente – globais, quando possível – para sensibilizar os públicos de interesse.

O maior ativo de uma organização, que é fundamental para prevenir situações de risco, resume-se, em minha opinião, em duas palavras simples, que se complementam: confiança e relacionamento. A nós, profissionais de comunicação, cabe uma missão muito desafiadora: dar significado às mensagens, fazer com que sejam entendidas e compreendidas.

É com esse ambiente rico em variáveis incontrolláveis e ao mesmo tempo volátil que nós, comunicadores, nos deparamos. A pergunta é: Como nos desprender dos antigos paradigmas em que ainda prevalece a visão mecanicista nas estruturas das empresas? Como mudar de um modelo mental para outro? Como assegurar que o significado da mensagem seja realmente entendido e gere atitude?

Este início de século exige que busquemos referências universais para resolver problemas globais e locais. Quais são os nossos desafios, como profissionais de comunicação, para o futuro?

Em meio à inquietude gerada por essas perguntas, venho estudando, ao longo da minha trajetória, uma forma de nos angustiarmos menos para responder às demandas do presente e nos prepararmos para o futuro. Tenho trabalhado fortemente com minhas equipes, ao longo do tempo, no modelo de gerenciamento da comunicação e das mensagens, com uma visão sistêmica.

Ao implementarmos esse sistema de trabalho, quebramos um paradigma e partimos para uma empreitada que requer de cada profissional uma autoavaliação de seu papel, frente às novas demandas da comunicação organizacional, fazendo da transdisciplinaridade o elemento-chave de conexão entre um modelo mental e outro.

Esse não é um processo fácil e requer tempo, além de exigir despreendimento e abertura para o novo, para o desconhecido. Para nos ajudar mutuamente, é importante que o profissional invista em leituras e na capacitação, nesse novo e rico cenário de possibilidades.

O papel do profissional de comunicação sob a ótica da reputação organizacional

**6** *If we don't believe in the messenger,  
we won't believe the message'*

**Kouzes & Posner –**  
The Leadership Challenge

O executivo de comunicação tem papel cada vez mais relevante nas corporações, não apenas na prevenção de crises e riscos e na gestão da reputação, mas também para contribuir e influenciar na direção estratégica do negócio. Espera-se que ele atue junto à direção, aconselhando a liderança, com sua ampla visão sobre o contexto externo.

Também é seu papel coordenar a comunicação eficiente com todos os públicos de relacionamento da companhia. Hoje o executivo de comunicação é o líder de engajamento dos *stakeholders*, envolvendo-se não apenas com a mídia tradicional, mas também com autoridades, organizações sociais, grupos de interesse, clientes e outros públicos.

Assim, o gestor de comunicação é um estrategista do negócio e um condutor de resultados. Isso requer que ele tenha experiência em governança e processos e também em inovação.

Para dar conta de todas essas responsabilidades, a credibilidade – requisito imprescindível para qualquer profissional – é ainda mais fundamental para o profissional de comunicação. Esse é o seu maior ativo, pois é a marca pessoal que ele carregará em toda a sua vida, independentemente da empresa em que trabalhe.

Confiança e credibilidade são adquiridas com base na percepção da postura e da atitude do profissional de comunicação, que precisa ser transparente e assertiva. Com isso, sua imagem passa também a ser referência para os *stakeholders*, e esse reconhecimento é transferido para a organização que ele representa.

Nas últimas décadas, os meios de comunicação se tornaram ainda mais importantes, porque ampliaram seu papel: de meros informadores, tornaram-se influenciadores na formação da opinião pública. Além disso, a facilidade e a receptividade do acesso à mídia por públicos específicos, como organizações não-governamentais e sindicatos, trouxeram uma nova realidade para o mundo dos negócios.

Só é possível adquirir credibilidade sabendo ouvir e dialogar. E, principalmente, pela demonstração permanente de que há consonância entre o discurso e a prática. No caso específico da comunicação empresarial, o profissional precisa garantir também que a postura de sua empresa é coerente com o seu discurso. Se a empresa se diz aberta, mas não disponibiliza as informações solicitadas, será difícil para o profissional de comunicação adquirir credibilidade.

É natural que os jornalistas e a comunidade tenham ciência de que a empresa não disponibilizará informações confidenciais ou que possam lhe colocar em dificuldade, por exemplo, em processos judiciais. Mas esperam – e têm o direito legítimo de esperar – que as informações fornecidas sejam corretas e verdadeiras. O pior erro que se pode cometer é atuar a partir de paradigmas como “nada a declarar” ou “o representante da empresa não foi encontrado para comentar o assunto”. A recusa ao diálogo por parte da empresa leva à perda de credibilidade tanto dos profissionais de comunicação quanto de suas empresas.

Nunca é demais lembrar que comunicação aberta e transparente não pode ser o desejo vaidoso de determinado executivo da alta cúpula. É necessário que a cultura de comunicação esteja disseminada em todos os escalões da empresa.

E o profissional de comunicação tem a responsabilidade de fomentar essa cultura.

# 6 *Comunicação não é o que você diz, mas o que o outro entende*

**David Ogilvy**

Hoje a sociedade está cada vez mais exigente, e a comunicação, quando posicionada estrategicamente, tem papel fundamental para evitar crises e sustentar a reputação corporativa. A credibilidade das organizações tornou-se estratégia de sobrevivência e de liderança.

Para manter permanentemente o bom relacionamento com os diferentes públicos, o profissional de comunicação pode se valer de mecanismos variados. Relatórios anuais, informativos de sustentabilidade, publicações e encontros voltados para a comunidade são alguns exemplos de instrumentos básicos de diálogo com os *stakeholders*.

A era da “massa” acabou. As pessoas querem receber atenção individual, soluções personalizadas, projetos de desenvolvimento exclusivos.

## Os novos desafios da comunicação

Para nós, comunicadores, ainda é necessário superar muitos desafios, pois seguiremos muito além deste atual momento de “crise de valores”. O atual contexto nos traz um sinal de que esses modelos devem ser revistos e de que a geração de valor e a sustentabilidade são os dois pilares para a construção de negócios sólidos. Compreender a dinâmica das populações e dos cenários político-econômico e ambiental para promover o desenvolvimento dos negócios é o caminho para crescer com sustentabilidade.

Quem apresenta essas novas perspectivas para os diretores e presidentes das empresas é o comunicador. Ele é a pessoa capaz de





perceber e analisar as mudanças e contextualizar o ambiente corporativo diante do novo mundo que se apresenta. As inovações daqui em diante virão em função das megatendências – o aumento e o envelhecimento da população mundial, a urbanização, a necessidade de maior proteção climática, o crescimento da demanda energética e o desenvolvimento de novos mercados.

### Prevenção e gestão de riscos e crises e captura de oportunidades

Como já vimos, a gestão estruturada da comunicação, baseada na escuta atenta, na interação e na colaboração com os *stakeholders*, é o caminho para a prevenção de crises.

Essa preparação exige planejamento e monitoramento constantes dos fatores potenciais de risco, sempre a partir do relacionamento constante e eficiente com os diversos públicos, de modo autêntico e transparente.

O monitoramento dos efeitos sobre a reputação da empresa e dos impactos de determinada situação de crise deve considerar um fator fundamental: a velocidade e as implicações do chamado “efeito viral” sobre a reputação da empresa.

Monitorar não implica controlar, mas sim representar a empresa de uma forma autêntica, consistente e positiva, de modo a construir credibilidade e respeito. Além disso, a mitigação dos riscos também está atrelada ao domínio dos temas críticos e à elaboração de respostas, mensagens e estratégias de interação com os diferentes públicos.

Gostaria de citar alguns exemplos que vivi na minha gestão como Diretora de Relações Institucionais na LATAM.

Em 2014, um vidente previu a queda de um avião da empresa, em São Paulo. Analisamos como poderíamos demonstrar responsabilidade e compromisso. A decisão foi simples: diretores da empresa

deveriam participar do voo. Eu também fui, juntamente com o executivo responsável pela manutenção. O que fizemos? Respeitamos as pessoas e fomos transparentes. O resultado foi que as especulações desapareceram rapidamente.

Também em 2014, um avião da companhia teve de fazer um pouso nas Ilhas Canárias para verificação mecânica. Os passageiros tiveram de passar várias horas na ilha. Essa situação gerou especulação nas redes sociais e na imprensa. Nossa atuação foi também baseada na transparência e na resposta rápida. Transmitimos para toda a mídia, incluindo as redes sociais, as informações sobre a inspeção que nossos técnicos realizaram na aeronave e sobre o atendimento prestado aos passageiros. Depois de realizadas todas as verificações necessárias e de estar assegurada a segurança do avião, o voo prosseguiu sem problemas até São Paulo, seu destino final. Nossa equipe se colocou à disposição da imprensa até o desembarque dos passageiros. Novamente, as especulações foram mitigadas rapidamente.

É importante lembrar que situações de crise exigem avaliação constante até a volta da normalidade.

Gostaria de finalizar ressaltando que a liderança deve ser o protagonista, o grande maestro da narrativa da companhia, em consonância com os valores da empresa, principalmente em situações de crise.

Cabe ao profissional de comunicação fazer o meio de campo e moderar o diálogo entre todos na empresa e também com os públicos de relacionamento.

E um ponto fundamental é que o líder não deve ceder às pressões comuns nesses momentos. O caminho tanto para a prevenção como para a boa gestão de comunicação em crise é seguir dentro da estratégia previamente definida e se manter coerente com os valores e os princípios da empresa.