



2011 APCE & GLOBAL ALLIANCE INTERNATIONAL FORUM

# COMUNICAR EM TEMPOS DE CRISE E DE MUDANÇA

A responsabilidade e a ética ou o papel que os profissionais de comunicação e RP têm a desempenhar, hoje e no futuro, estiveram no centro da discussão no Fórum anual da APCE.



Jorge Conceição Silva, administrador da Lusitania, acolheu os participantes no Fórum, que decorreu no Palácio de Porto Covo, à Lapa (Lisboa)



O presidente da CCP, João Vieira Lopes, comentou o contexto económico

foi saber como podem os comunicadores “contribuir para a reposição da confiança”. A resposta veio pronta: comunicando com eficácia, coerência e, acima de tudo, consistência, pois, como adiantou John Paluszek, *Chair* da Global Alliance, assistimos hoje à “emergência de um novo modelo de negócio”, que passa pelos novos canais de comunicação, obrigando a uma mudança de paradigma, uma vez que a comunicação entre as organizações e os seus públicos deixou de ser unilateral e é hoje bi-lateral.

## COMUNICAR E INFORMAR EM TEMPOS DE CRISE E MUDANÇA

**F**oi em Lisboa, no passado dia 24 de Maio, que a APCE reuniu o seu Fórum anual, em parceria com a Global Alliance, a confederação global das associações e instituições de Relações Públicas e Gestão de Comunicação. Consagrado ao tema *Communicating in Times of Crisis & Change*, este APCE & Global Alliance International Forum procurou responder à questão de saber como podem os gestores de comunicação e relações públicas definir a estratégia, (re)construir a confiança e contribuir para a recuperação económica.

Na verdade, e porque os tempos que vivemos são de profunda crise económica, o primeiro desafio lançado por Mário Branco, presidente da APCE,

João Vieira Lopes, Presidente da Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP), veio falar sobre o actual momento económico, explicando que, para ultrapassar a crise da dívida e o défice, é necessária uma diminuição da despesa pública acompanhada por um aumento da receita. Uma fórmula que só será possível alcançar, acrescentou, se Portugal “demonstrar capacidade de adaptação e de resposta à realidade económica actual, revendo a dicotomia cidade/campo, apostando num regresso ao mar e a toda a indústria e pescado a ele associado e, finalmente, apostando na exportação de serviços comercializáveis”.

Para responder à questão de “como

## Comunicação Empresarial

01-07-2011

Tiragem: 1000

País: Portugal

Period.: 2 por Ano

Âmbito: Economia, Negócios e

Pág: 11

Cores: Cor

Área: 20,31 x 24,30 cm<sup>2</sup>

Corte: 2 de 11



O painel inicial pretendeu saber que papel atribuem os líderes empresariais à Comunicação na mudança organizacional em tempos de crise

os líderes das empresas vêem o papel da Comunicação Empresarial na mudança organizacional em tempos de crise”, a APCE reuniu um painel de gestores de topo, contando-se entre eles Jorge Conceição Silva, Administrador da Lusitania, José Silva Rodrigues, Presidente da Carris, João Vieira Lopes, Presidente da CCP, e Bart Wauters, *Public Affairs & CSR Manager* da Grayling Espanha. No final, conforme resumiu o moderador, António Rapoula, vice-presidente da APCE, todos concordaram que, “quer a empresa fale muito, quer a empresa fale pouco, é imperioso que fale verdade, sobretudo em tempo de crise”.

No entender de José Silva Rodrigues, Presidente da Carris, é mesmo “reduzido pensar que podemos/devemos dizer o menos possível aos funcionários/parceiros”, pois, explicou, “a informação é chave, pelo que deve ser redobrada, para que as pessoas possam perceber para onde caminham as empresas”. Hoje, afirmou, “o papel das pessoas é central”, pelo que o marketing e as RP são muito importantes para fomentar uma boa comunicação, tanto interna como externa, fazendo uso das diferentes abordagens, ferramentas ou canais para chegar a todos os diferentes públicos. “A base tem que ser sempre real, óbvia e consistente”, sempre adaptada a uma realidade em plena mudança, pois, como defendeu Silva Rodrigues,

“os processos de mudança são sempre estimulantes, desafiantes. São, acima de tudo, oportunidades”.

A experiência ainda recente da fusão das seguradoras Real Seguros e Lusitania permitiu a Jorge Conceição Silva, Administrador da Lusitania, exemplificar a importância da clareza na comunicação da informação, recordando que foi dada especial atenção à comunicação bilateral entre empresa e colaboradores. “Isto permitiu manter sempre as pessoas envolvidas nos processos em curso, mantendo expectativas e resultados equilibrados e, sempre que necessário,



O Fórum registou larga participação de profissionais e docentes de Comunicação e RP

## Comunicação Empresarial

01-07-2011

Tiragem: 1000

País: Portugal

Period.: 2 por Ano

Âmbito: Economia, Negócios e.

Pág: 12

Cores: Cor

Área: 20,19 x 24,80 cm²

Corte: 3 de 11



garantiu correcções à estratégia sem desvio dos objectivos finais”, explicou o gestor. Para Conceição Silva, não é só internamente que a comunicação deve ser bilateral, pois se “internamente propomos objectivos, externamente fazemos promessas”.

Bart Wauters, representando a Grayling Espanha, reforçou a importância da coerência na comunicação, uma vez que “as empresas devem ser consistentes na sua mensagem, seja esta comunicada interna ou externamente”. Aproveitou também para chamar a atenção para as redes sociais, considerando-as o mais recente canal de comunicação ao dispor das organizações.

### PERSUASÃO OU MANIPULAÇÃO?

Lançadas que estavam as bases do Fórum, chegou o momento de acrescentar mais uma variante à discussão – a ética nas Relações Públicas. Para o fazer, num módulo conduzido por Alda Telles, presidente do Conselho Consultivo e de Ética da APCE, a Associação convidou Gisela Gonçalves, professora na Universidade da Beira Interior e autora da tese de doutoramento “Relações Públicas e comunicação. A tensão entre os interesses privado e público”, que procurou clarificar, ou desmistificar, algumas ideias geralmente associadas aos profissionais de Relações Públicas. A académica abriu por isso a apresentação

com duas questões: “Como encaram os agentes de RP a sua profissão? Como persuasão ou como manipulação?”.

Segundo Gisela Gonçalves, “ainda existe muito a imagem das Relações Públicas como uma forma de ludibriar a opinião pública”. Isto, apesar de “esse mesmo rótulo estar a desaparecer, muito por fruto da existência de cada vez mais profissionais” que trabalham de acordo com os três imperativos éticos dos códigos de identidade profissional. São eles “o respeito pela verdade”, o imperativo de “fomentar o diálogo entre a organização e os seus públicos” e, finalmente, a obrigação de agir com “respeito pelos interesses públicos e não apenas de acordo com os interesses das organizações”.

Baseada numa série de entrevistas a um conjunto de 29 profissionais de Comunicação e RP em Portugal, Gisela Gonçalves concluiu que estes se vêem como conselheiros estratégicos, relevantes em qualquer tipo de organização. Cabe-lhes, antes de mais, saber ouvir os públicos, mantendo uma visão global e integrada da organização e da sua interacção tanto a nível interno, com os diversos departamentos, como a nível externo, com os diversos *players* da sociedade. Como conselheiros estratégicos, devem ser capazes de propor políticas destinadas a construir relações de confiança com os diferentes públicos da organização ou, pelo menos, saberem

### BOAS PRÁTICAS NAS REDES SOCIAIS

No tocante à forma como a informação é veiculada pelas empresas e pelos seus colaboradores nas redes sociais, as regras, assentes no senso comum, podem dividir-se pelos quatro pilares fundamentais que a Australian Broadcasting Corporation tão bem resumiu: não misturar as áreas pessoal e profissional de modo a que possam ser prejudiciais à empresa; não deixar que as redes sociais prejudiquem a produtividade; não implicar o nome da empresa na defesa de uma opinião pessoal; não divulgar informação confidencial obtida no local de trabalho.



A APCE promoveu um fórum alternativo, através da sua página Facebook, em que o debate de ideias, em tempo real, ganhou dimensão ainda mais ampla

## Comunicação Empresarial

01-07-2011

Tiragem: 1000

País: Portugal

Period.: 2 por Ano

Âmbito: Economia, Negócios e

Pág: 13

Cores: Cor

Área: 20,68 x 24,40 cm<sup>2</sup>

Corte: 4 de 11



**Ética não é só o que dizemos, mas também o que fazemos, pois estamos frequentemente a trabalhar no 'cinzento'**

John Paluszek



**Uma conduta ética facilita a confiança e essa confiança facilita a construção e manutenção dos relacionamentos com os diferentes públicos**

Gisela Gonçalves



**Estamos a experimentar um modelo que funciona transversalmente e em rede, não só no plano da comunicação, mas da relação, da organização e da participação**

Nuno Morais Sarmiento



**Acredito que, se hoje trabalhar os media sociais é uma profissão, no futuro será uma skill**

Daniel Tisch



**As organizações, para se mobilizarem, têm de estar bem informadas, o que é ainda mais crítico na situação que vivemos**

José Silva Rodrigues



**O ensino [da Comunicação] é fundamental, só que depois é preciso dar a possibilidade e o espaço para crescer, evoluir e continuar a aprender**

Joana Garoupa



## BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA POR NUNO MORAIS SARMENTO

Na sua intervenção, Nuno Morais Sarmiento recomendou várias obras que ajudam a compreender as novas expectativas e a crescente capacidade de intervenção dos cidadãos em sociedade:

- Wiki Government, de Beth Simone Noveck
- El Futuro y Sus Enemigos, de Daniel Innerarity
- The Next 100 Years, de George Friedman
- Tempo de Incerteza, de António Barreto
- The Net Delusion, de Evgeny Morozov
- Penser la Droite, de Patrick Devedjian
- The 48 Laws of Power, de Robert Greene
- Uma Democracia Sustentável, de Paulo Rangel
- Accelerating Out of the Great Recession, de Davis Rhodes & Daniel Stelter
- Portugal que Futuro?, de Medina Carreira & Eduardo Dâmaso
- The 50th Law, de 50 Cent & Robert Greene
- Um Tratado sobre os nossos Descontentamentos, de Tony Judt.



Nuno Morais Sarmiento identificou as novas necessidades e expectativas da sociedade e as formas como se expressam fora do quadro das instituições

quais os caminhos a seguir para se atingirem essas relações de confiança. Finalmente, podem e devem incentivar uma comunicação responsável por parte das organizações.

Em jeito de conclusão, Gisela Gonçalves acentuou que “uma conduta ética facilita a confiança e essa confiança facilita a construção e manutenção dos relacionamentos com os diferentes públicos”. Ou seja, permite cumprir “o objetivo último das RP”.

Já John Paluszek, *Senior Counsel* da Ketchum, optou por desenvolver seis tópicos sobre ética, começando com três aspectos mais generalistas. Foram eles: ética não é só o que dizemos, mas também o que fazemos, pois “estamos frequentemente a trabalhar no ‘cinzento’, pelo que há, naturalmente, inúmeras formas de abordar a verdade, ou justiça”; a ética é muitas vezes um reflexo dos valores e antecede e ultrapassa leis ou regulamentos; e, finalmente, a ética é mutável e evolui com as sociedades.

Quanto aos aspectos que se focam na ética das RP, John Paluszek adiantou que “existe uma base para as boas práticas na profissão de um Relações

Públicas”, pois existe um código de ética que regula a profissão. É por isso necessário confiar nas associações nacionais, que devem continuar a trabalhar “na promoção e manutenção das boas práticas dos profissionais de RP”. Assim, se se reconhece que os códigos de conduta variam de país para país, é bom assumir que “só temos a aprender ao procurar actualizar os nossos códigos com o exemplo do que é feito no estrangeiro”, acrescentou.

## NOVAS FERRAMENTAS, NOVAS APOSTAS

Após uma manhã rica e intensa de debate, procurou-se interpretar as novas expectativas da sociedade e a sua capacidade de interacção nas redes sociais. E foi com uma citação de Pérez-Reverte que Nuno Morais Sarmiento, advogado e ex-ministro, acabou por resumir as bases deste novo fenómeno que são as redes sociais: “De todos os seres gregários da natureza, o ser humano é o único que em comunidade necessita de afirmar a sua individualidade”.

Para Morais Sarmiento, nas redes



John Paluszek sustentou que as relações públicas são, verdadeiramente, “uma profissão global”

## Comunicação Empresarial

01-07-2011

socialis todos participam onde, como e quando querem, encontrando ali um espaço onde a voz e posição de cada um não é mediada, dissolvida ou diluída numa qualquer posição colectiva. Razão que o levou a afirmar que a importância destes espaços e do que eles oferecem é ainda impossível de avaliar. "Acredito que a importância que isso vai ter nos processos económicos, políticos ou no processo social colectivo vai ser revolucionária, disruptiva e de profunda alteração", defendeu o ex-governante. Pois, na verdade, "comunicação global instantânea é igual a capacidade de intervenção global instantânea", acrescentou.

Face a esta nova realidade, Morais Sarmento disse que é necessário reconhecer que "hoje comunicamos para mais que um colectivo, comunicamos para cada pessoa que compõe esse colectivo", implicando isso que os temas deixaram de estar "presos por territórios", colocando a globalização a uma nova escala. O principal risco deste novo paradigma? A amoralidade, como

ilustrou com o caso Ensitel, risco esse que "não é antecipável".

Sobre o caso Ensitel, José Pedro Silva, autor do blogue 'Lóbi do Chá' - outro dos membros do painel moderado por Conceição Zagalo, presidente da Mesa da Assembleia Geral da APCE -, sublinhou que "a comunicação nas redes sociais deve ser pensada e ponderada, principalmente quando falamos de empresas ou de outras entidades colectivas". Ele, de resto, como confessou, entrou na blogosfera à procura de uma voz...

Ainda sobre o mesmo caso, a directora da Federação Italiana de RP (FER-PI), Letizia Pini, defendeu que "não é possível controlar tudo o que é dito nas redes sociais, pelo que cabe às empresas investir na transparência e no diálogo, em lugar do habitual monólogo". Adicionou, ainda, que "é necessário investir numa comunicação mais holística, que permita combinar os meios de comunicação tradicionais com estes novos media", tornando-se imperativo "conferir transparência e coerência à

Tiragem: 1000

País: Portugal

Period.: 2 por Ano

Âmbito: Economia, Negócios e

Pág: 15

Cores: Cor

Área: 20,19 x 11,46 cm<sup>2</sup>

Corte: 6 de 11



A Prof.<sup>ª</sup>. britânica Anne Gregory interveio activamente nos debates

## Comunicação Empresarial

01-07-2011

Tiragem: 1000

País: Portugal

Period.: 2 por Ano

Âmbito: Economia, Negócios e

Pág: 16

Cores: Cor

Área: 20,68 x 24,35 cm<sup>2</sup>

Corte: 7 de 11



Mafalda Eiró-Gomes e Alexandre Cordeiro foram convidados a reflectir sobre os saberes, habilidades e competências que os profissionais deverão desenvolver para o futuro



Aldo Telles - aqui ladeado por José Viegas Soares, Filipa Trigo e Álvaro Esteves - moderou um dos painéis e colocou questões em discussão

informação partilhada pelas empresas". Em última análise, é necessário "saber parar para pensar, assim como discutir ideias para além de pessoas". Até porque, como afirmou Moraes Sarmiento, "as novas ferramentas podem ser bem ou mal utilizadas, mas as velhas também...".

Uma perspectiva com que Jorge Morgado, Secretário-Geral da DECO, viria a concordar, defendendo mesmo que "a aposta deve estar no rigor da mensagem passada", pelo que é importante que, cada vez mais, "os utilizadores sejam ensinados na melhor forma de interagir nas redes sociais". Na verdade, "da mesma forma que sabemos que muito do que está disponível na internet não é verdade, ou peca por incompleto, há uma série de outras questões para as

quais devemos estar alerta, pois nunca foi tão fácil lançar um boato", concluiu.

### O RP E O COMUNICADOR DO FUTURO

O último painel de convidados abordou o tema da identificação de oportunidades nas competências de gestão a desenvolver no futuro das Relações Públicas e da Comunicação organizacional. Um debate que o moderador João Duarte, CEO da YoungNetwork, iniciou defendendo que "estratégia, mensagem e escolha de canais continuam a ser o fundamental em comunicação".

O canadiano Daniel Tisch, presidente da Argyle Communications, foi mais longe e fez uma distinção entre

os vários papéis e *skills* que tanto o RP como o comunicador do futuro devem possuir. Para Tisch, é possível identificar cinco papéis, sendo que apenas o primeiro é virado para dentro da empresa, estando os seguintes virados para o exterior, para as audiências, para o consumidor ou para os accionistas. São eles: conselheiro, advogado, audiência/público, emissor/repórter e líder.

No que diz respeito ao papel de "conselheiro", a sua audiência principal é o próprio CEO. A relação dos profissionais com os gestores executivos é hoje mais madura, permitindo ao CEO delegar e confiar no papel das RP para a manutenção da relação da empresa com o seu público. Este é o papel mais importante.

Já o "advogado" deve mostrar as acções da empresa nas áreas sociais, económicas e ambientais, tendo o dever de conduzir a organização por um caminho que não atrepele estes valores. A função relativa à "audiência/público" permite monitorizar a realidade envolvente e detectar oportunidades. Já o trabalho de "emissor/repórter" passa por relatar o progresso da organização junto dos seus *stakeholders*, incluindo o accionista. Esta comunicação deve ser clara, fidedigna e acessível para todos. Mostrar não só o lado bom, mas também o mau, mantendo uma percepção real das consequências disso.

Finalmente, o papel de "líder" requer a capacidade de não só prever o que é necessário hoje, mas o que será necessário amanhã. Deve ser um visionário, alguém capaz de antecipar tendências.

Resta dizer que, para levar estes papéis a bom porto, é necessário possuir uma série de competências e estas, para Daniel Tisch, passam antes de mais por dominar as últimas tecnologias de interacção com o público. "Acredito que, se hoje trabalhar os media sociais é uma profissão, no futuro será uma *skill*", pois implica ter a capacidade de observar tanto o particular quanto o geral e trabalhar qualquer uma destas partes. "É importante conseguir contextualizar, conseguir

## Comunicação Empresarial

01-07-2011

Tiragem: 1000

País: Portugal

Period.: 2 por Ano

Âmbito: Economia, Negócios e.

Pág: 17

Cores: Cor

Área: 19,81 x 24,85 cm<sup>2</sup>

Corte: 8 de 11

observar não só o que é feito no interior da sua empresa, mas também o que é feito fora dela". Mais: "é preciso saber observar e contextualizar os vários 'layers' da sociedade", ser portador de um espírito curioso, querer saber o que é feito pelos outros, tanto pela concorrência como no estrangeiro e, por último, ter a capacidade de comunicar uma informação complexa de forma simples.

"A universalidade é muito importante", observou Mafalda Eiró-Gomes, professora no Instituto Politécnico de Lisboa, que acrescentou que, "no limite, deveríamos preservar a capacidade de voltar ao básico, ter a capacidade de aprender, de estudar, ter curiosidade pelo diferente, bem como ter a capacidade de reunir uma série de competências que levam à originalidade e marcam pela diferença".

Estas afirmações foram complementadas por Alexandre Cordeiro, CEO da C&C, que falou sobre os processos de aprendizagem, dizendo acreditar que, "para além das técnicas, é preciso bom senso, o que só é possível com um bom *background*, e este é muitas vezes fornecido pelas universidades". Daí que defenda a importância de uma boa relação entre as universidades e as empresas, "pois só assim permitimos o contínuo crescimento e rejuvenescimento da massa empresarial".



O Secretário-Geral da DECO, Jorge Morgado, focou alguns aspectos da situação social portuguesa, em particular entre os consumidores

Joana Garoupa, directora de Comunicação da Siemens, encerrou a discussão defendendo que "o ensino é fundamental, só que depois é preciso dar a possibilidade e o espaço para crescer, para evoluir e continuar a aprender". As empresas "não podem ser um poço de estagnação, quando devem ser um canal de crescimento", defendeu.

### A MUDANÇA É INDISPENSÁVEL E URGENTE

Coube a Mário Branco, presidente da APCE, encerrar o Fórum com um resumo das intenções e dos resultados deste debate. Sublinhou por isso, que "a mudança é indispensável e urgente,

exigindo uma atitude resiliente e forte determinação para a construção de um melhor futuro". E concluiu: "Partilho convosco a minha opinião, sem comprometer os restantes membros do Executivo. Fizemos um trabalho honesto, inspirado e transpirado, com a razão e o coração. Discutimos a ética, a conformidade e a responsabilidade societária, papel que nos está apontado enquanto guardiões dos valores. Reunimos reputados académicos, gestores reconhecidos, líderes de opinião e profissionais de comunicação de primeiro plano. Trouxemos até vós um dos dirigentes da mais representativa organização mundial no campo das RP e da Comunicação Organizacional. Colocámos a fasquia bem alta e, acredito, superámo-la".



Mário Branco concluiu os trabalhos considerando que "a mudança, indispensável e urgente, exige uma atitude resiliente e uma forte determinação na construção de um novo futuro"

### PATROCINADORES E PARCEIROS

O Fórum APCE 2011, organizado conjuntamente com a Global Alliance, decorreu no Palácio de Porto Covo, sede da Lusitana Companhia de Seguros. Esta seguradora e o Montepio, ambos associados colectivos da APCE, foram valiosos patrocinadores do encontro. Como parceiros, figuraram os CTT, a Flúor, a Grayling, a Lisbon Project, a OKI, a Público Edit e a YoungNetwork. A todos é devido o melhor agradecimento público.



# Comunicação Empresarial

01-07-2011

Tiragem: 1000

País: Portugal

Period.: 2 por Ano

Âmbito: Economia, Negócios e

Pág: 19

Cores: Cor

Área: 19,91 x 24,35 cm<sup>2</sup>

Corte: 9 de 11



Da esq. para a dir.º. - José Silva Rodrigues, Presidente da Carris, à conversa com José Albuquerque, Mário Branco e Eduardo Guedes de Oliveira, dirigentes da APCE



Cristina Dias Neves (Santander) dialoga com a italiana Letizia Pini, directora da FERPI



Secretárias-gerais acertam pormenores - Paula Portugal Mendes (APCE) e Nina Volles (GA), baseada na Suíça



António Rapoula (APCE), na companhia de Rita Colaço e Susana Pascoal



O sempre animado networking que as pausas café proporcionam

# Comunicação Empresarial

Tiragem: 1000

País: Portugal

Period.: 2 por Ano

Âmbito: Economia, Negócios e

Pág: 3

Cores: Cor

Área: 10,43 x 9,05 cm<sup>2</sup>

Corte: 10 de 11



01-07-2011



# Comunicação Empresarial

Tiragem: 1000

País: Portugal

Period.: 2 por Ano

Âmbito: Economia, Negócios e

Pág: 1

Cores: Cor

Área: 8,67 x 1,97 cm<sup>2</sup>

Corte: 11 de 11



01-07-2011

**COMUNICAR EM TEMPOS DE CRISE**  
A mudança indispensável e urgente