

# Monitorização e Avaliação em alturas de crise

Um guia de 10 passos para  
departamentos de RP e Comunicação



**CARMA**  
Delivering what matters

## Monitorização e Avaliação em alturas de crise

Os últimos anos têm sido uma montanha-russa para a sociedade, com impacto na esfera política, nos direitos civis, na saúde e nos negócios. Ainda que várias organizações tenham lidado com crises de génese interna, outras foram arrastadas por questões mais amplas que as colocaram em cenários onde decisões-chave tiveram de ser tomadas e comunicadas – com a COVID-19, o Black Lives Matter, os desafios ESG e questões laborais a dominarem estas situações.

As chefias reconheceram que em momentos de incerteza e crise, a Comunicação é fundamental e que os profissionais de RP assumem a liderança na proteção da marca e na garantia de que todos os stakeholders se mantêm informados.

Em crise, a experiência em RP e Comunicação pode ter o maior impacto, porque a forma como uma organização atua e comunica pode muitas das vezes determinar o desfecho. Ainda que uma crise possa ser irreversível, as ondas de choque podem ser atenuadas, os danos mitigados, e as organizações podem emergir mais fortes e mais bem posicionadas do que na fase anterior à crise.

**Estes 10 passos destinam-se a ajudar os departamentos de RP e Comunicação e as suas organizações:**

- **Preparar para a crise**
- **Identificar problemas emergentes**
- **Gerir os meios de comunicação e o fluxo de notícias nas redes sociais**
- **Transformar essa informação em insights úteis**
- **Orientar a organização durante a crise**

Essencialmente, estes cinco primeiros pontos focam-se em antecipar-se à “**curva da crise**” para poder colocar-se numa situação de ação antes de esta surgir. Ninguém quer assumir o pior. Quanto mais planeamento e preparação forem aplicados à gestão de crises antes da ocorrência efetiva de uma crise, mais foco poderá ser dado à gestão pró-ativa da situação.

## 1. Compreender os principais tipos de uma crise de reputação

As crises de reputação surgem numa variedade de sabores, todas são amargas, mas compreendê-las pode ajudar a formar a abordagem adequada.

- Centrada no seu negócio: por exemplo, problemas de produto, reclamações por parte dos consumidores, processos judiciais, questões executivas ou do embaixador da marca
- Centrada nos assuntos do mercado: por exemplo, açúcar nas bebidas, privacidade de dados, disparidade de mulheres na construção, falta de diversidade nas RP
- Centrada em crises externas: Questões globais que podem afetar qualquer marca, por exemplo, COVID-19, Brexit, questões ambientais ou sociais.

Nos círculos do planeamento estratégico existe um ditado: **“There are: known knowns, known unknowns, and unknown knowns”**. Algo como: **“Existem assuntos conhecidos, assuntos que se sabem que são desconhecidos e os que não se conhecem de todo”**. As coisas para as quais se pode preparar, os ângulos cegos de que se está ciente e que potencialmente poderá mitigar. Mas não é tudo, existe o risco de situações inesperadas. As próximas dicas garantem que tem todos estes aspetos sob controlo.

## 2. Compreender as fases típicas de uma crise

Embora não existam duas crises iguais, é útil ter uma estrutura para demonstrar o que tem em mente e para orientar a abordagem e o processo.

É grande a diversidade de literatura sobre fases de crise, tanto no seio da comunidade de Gestão de Comunicação/Reputação como para quem tem de responder diretamente em crises de **“vida ou morte”**.

As fases:

- Pré-crise
- Identificação da crise
- Investigação e prevenção da crise
- Resposta à crise
- Recolher conhecimento da experiência, aprender

A Media Intelligence (monitorização dos meios tradicionais e de redes sociais, avaliação, análise, investigação e insights) desempenha um papel vital em cada uma destas fases. Em baixo, cobrimos algumas diretrizes gerais e alguns exemplos práticos antes de voltarmos a reunir as fases e as dicas.

### 3. Ter um plano

**Tenha um plano, planeie com antecedência.**

É a melhor prática para monitorizar meios de comunicação social: estar sempre ligado, ser revisto com regularidade, ser informativo para os stakeholders; é um processo que se informa a si próprio ao fornecer um manancial de informação que pode ser utilizado para desenvolver ainda mais o sumário de monitorização e medição. Afinal de contas, é muito melhor identificar um problema cedo e resolvê-lo, do que ser apanhado desprevenido.

**A meio da crise não é o momento ideal para adotar um novo serviço.**

Os Relações Públicas não têm tempo. A monitorização dos meios de comunicação corresponde apenas a uma mera fração do dia. Por isso, pode parecer que nunca é uma boa altura. Mas pergunte-se: **“Se uma crise rebentar agora, tenho tudo a postos para identificá-la e ultrapassá-la?”**.

**Se a resposta for “não”, então agora é um momento tão bom como outro qualquer para estabelecer os alicerces.**

Um ótimo ponto de partida é a criação de uma estrutura simples de monitorização para captar a informação correta.

Acompanhe a sua empresa, pessoas-chave, produtos, serviços, concorrência, assuntos do mercado, principais meios especializados. Inclua qualquer coisa relacionada com negócios que o mantenha a si ou ao CEO acordado à noite! Pode ativar esta lista imediatamente ou apenas mantê-la durante o tempo que for necessário.

Se não tiver a certeza por onde deve começar, comece pela sua empresa e por alguns concorrentes que representam o mercado. Resista ao impulso de se concentrar apenas no seu próprio desempenho.

## 4. Agir depressa, refazer com o apoio necessário

Quando entrar numa crise, esteja preparado para agir rapidamente e iterar. Os seus planos de monitorização e medição anteriores e os seus pontos de referência e metas poderão ter de ser alterados ou ser colocados de lado a curto prazo. Mesmo os resultados que gera, a frequência com que são entregues e o conteúdo em que se concentram são suscetíveis de mudar.

Mas não deixe que o perfeito seja inimigo do bom. É preferível ter algo bem estabelecido, mesmo sendo básico. Tudo pode ser melhorado. Teste, aprenda, retire o máximo partido da informação disponível e siga em frente.

Não vá sozinho. Se estiver a utilizar ferramentas DIY, poderá necessitar de mão-de-obra adicional para apoiá-lo em alturas de maior número de notícias.

Ainda melhor, trabalhe com um parceiro de monitorização e medição pró-ativo. Mantenha-o a par. Peça-lhes conselhos. Devem ser peritos na área para orientá-lo acerca das melhores práticas, opções e conselhos.

Como podem adaptar melhor o seu atual programa nesta altura? Oferecem outros serviços e apoio específico em situações de crise?

Adaptar o serviço à situação, em vez de continuar a fazer sempre da mesma forma, irá ajudá-lo-á a criar mais valor.

## 5. Monitorizar com um propósito

**O excesso de informação é uma armadilha. Previna-o ao definir objetivos concretos o mais cedo possível.**

Seja o mais claro que conseguir acerca do que pretende alcançar tanto a partir de uma perspetiva de Comunicação e Reputação, como da perspetiva da monitorização e dos insights.

**De que informação necessita?**

Pode variar desde o acompanhamento de um assunto até por quem está a cobri-lo, por quem está a comentá-lo de outras empresas, do meio académico ou de outras esferas de influência; a avaliação do impacto dos meios tradicionais e das redes sociais e a relação entre ambos. Se está indeciso entre os pormenores de que necessita, informe o seu consultor sobre o resultado que procura e peça-lhe conselhos.

## O que fará com a informação?

Talvez esteja a informar os stakeholders acerca de um assunto emergente no mercado ou a fazer um briefing antes de uma entrevista executiva.

## O que fará com o resultado dessa informação?

Pretende medir e redefinir o rumo do seu desempenho; consolidar e aumentar a sua comunicação ou até mesmo reduzi-la, identificar e ficar atento a porta-vozes desonestos? Estabelecer objetivos-chave ajuda-o a concentrar-se no que é importante, a responder a perguntas e a seguir em frente.

## 6. Querer fazer o impossível

**Ouvimos frequentemente a frase “não tente fazer o impossível”, mas num momento de crise este mantra sai de cena.**

Os meios online e as redes sociais podem tornar uma crise potencialmente global. É importante ter uma visão geral da situação e a tecnologia pode ajudá-lo a atingir isso à escala.

Ter as condições para cobrir atentamente um tema permite-nos compreender o contexto, a dimensão, a dinâmica e a evolução do assunto. Isto também proporciona uma sandbox abrangente e que é um ótimo local para testar, aprender; para desvendar aqueles “unkown unkowns” que, por sua vez, permitem-nos ficar a conhecer novos elementos em jogo o mais cedo possível.

Através de uma monitorização abrangente conseguimos ter o domínio sobre o panorama e isto fornece-nos uma base para tomar decisões sobre quem e o que realmente importa.

## 7. Ser específico

**Ao lidar com grandes quantidades de informação é importante concentrar e refinar para monitorizar e medir o que realmente importa.**

Evitar o excesso de informação, reduzindo o seu volume, faz com que o conteúdo e toda a informação contígua seja mais fácil de gerir e digerir. Isto também pode servir como uma amostra determinante e indicativa da situação.

Existem muitas formas de reduzir a quantidade total de conteúdo e ao mesmo tempo fornecer conteúdo essencial e relevante. Aqui estão apenas algumas das formas:

- Pesquisar com terminologia altamente específica
- Especificar a proximidade de diferentes termos
- Especificar a sequência de termos
- Estratificar os meios de comunicação ou a lista de influencers (por métricas ou qualitativamente)

Na prática, a monitorização é muitas vezes feita paralelamente, de forma ampla e restrita, permitindo amplitude e foco. Uma sandbox para a aprendizagem e uma amostra significativa e impactante para a medição. Esta cobertura proporciona mais possibilidades de comparação e contraste.

## 8. Categorizar

**Utilize a tecnologia para estruturar os seus dados. Um bom serviço/ferramenta de monitorização deve ser capaz de categorizar e identificar informação automaticamente.**

A segmentação dos seus dados torna-os mais úteis; fornece mais pontos de abordagem aos dados e mais formas de filtrá-los e apurá-los; permite fazer comparações entre elementos do todo. Simplificando, decompor a informação em partes mais pequenas e relevantes faz com que seja mais fácil colocar em causa, identificar alterações, irregularidades e nuances.

Ter como referência a sua estrutura inicial de monitorização fornece uma grande base para segmentar e analisar o seu conjunto de dados.

## 9. Divulgar informação

**Recolher informação é apenas o primeiro passo. O próximo é levá-la ao seu público de uma forma adequada, atempada e útil.**

Pense numa multinacional. Pode estar a enfrentar problemas setoriais, desafios culturais, éticos ou políticos. Esta informação pode necessitar de ser recolhida e enviada em diferentes formatos, para diferentes equipas, em diferentes mercados. Algumas podem necessitar de uma “**descarga de dados**”, outras poderão precisar de uma camada adicional de informação ou insights.

Use curation for an executive audience. This involves distilling the information through human decision making (and AI as it improves).

Nestas alturas é melhor aproveitar a tecnologia e a automatização de escala. Por norma, isto é conseguido através da utilização de painéis de controlo em tempo real, alertas sobre o panorama, newsletters ao ritmo dos novos desenvolvimentos e reports de métricas. Estes formatos são ideias para departamentos de Comunicação dinâmicos e próximos dos acontecimentos.

Utilize a curadoria para um público executivo. Isto envolve a destilação da informação através da tomada de decisão humana (e da IA à medida que esta melhora). Fornecer informação imprescindível e acurada, talvez com resumos concisos, avaliação de risco ou informação complementar. Recomendamos que sejam escritos por alguém da organização em questão, como o CEO ou o Diretor de Comunicação, mesmo que a sua distribuição seja muito mais ampla, para garantir que atingem o objetivo.

## 10. Da Monitorização à Intelligence

**Se conseguir captar, estruturar e divulgar informação, tem os princípios básicos bem cobertos. No entanto, é a avaliação, a análise e os insights que transformam os resultados dos media em business Intelligence determinante.**

Existe o mito que se perpetua no mercado de que **“as plataformas fornecem insights”**. As plataformas e ferramentas são apenas isso – ferramentas. Fornecem estrutura, conteúdo, dados e informação.

Os insights são uma atividade humana. São necessários conhecimentos de análise, conhecimentos práticos dos meios tradicionais e das redes sociais e um entendimento claro da realidade empresarial para entregar insights e recomendações, bem como para fornecer o **“so what, what now and what next”**.

Em vez de se autoavaliarem, encorajamos as empresas a colaborarem com uma entidade externa nos serviços de medição e análise. A imparcialidade da entidade externa é igualmente benéfica nos insights, mas para aconselhamento estratégico adequado deve ser combinada com o conhecimento privilegiado do mercado para fornecer informações que permitam colmatar o espaço entre o insight e ação.

Para além da monitorização, os serviços de Intelligence devem fazer parte dos departamentos de Comunicação de forma a inteirá-los de estratégias e táticas a ter em conta, rever e corrigir rumos, sensibilizar e orientar stakeholders internos.

Quando a crise abranda, a Intelligence também pode ser utilizada como parte do processo de aprendizagem. Para adaptar abordagens, processos e melhores práticas para o próximo **“unknown known”**.

Nestas alturas é melhor aproveitar a tecnologia e a automatização de escala. Por norma, isto é conseguido através da utilização de painéis de controlo em tempo real, alertas sobre o panorama, newsletters ao ritmo dos novos desenvolvimentos e reports de métricas. Estes formatos são ideias para departamentos de Comunicação dinâmicos e próximos dos acontecimentos.

Utilize a curadoria para um público executivo. Isto envolve a destilação da informação através da tomada de decisão humana (e da IA à medida que esta melhora). Fornecer informação imprescindível e acurada, talvez com resumos concisos, avaliação de risco ou informação complementar. Recomendamos que sejam escritos por alguém da organização em questão, como o CEO ou o Diretor de Comunicação, mesmo que a sua distribuição seja muito mais ampla, para garantir que atingem o objetivo.

## A monitorização e medição não são uma panaceia.

Na maioria dos casos, ocupa uma pequena parte do dia dos departamentos de comunicação. Mas adotar as práticas de preparação para a crise, dar-lhe-á um avanço. Muito provavelmente, mesmo o melhor departamento de comunicação pode falhar, mas onde existe uma base sólida, esses passos em falso podem ser absorvidos. Como diz o ditado: “**conhecimento é poder**” e este processo tem provado repetidamente o seu valor junto das organizações que o compreendem e potenciam corretamente.

Se tiver qualquer questão ou desejar saber mais sobre parcerias com a  
CARMA para as suas necessidades de planeamento de crises,

sinta-se à vontade para entrar em contacto connosco.

[carma.com/contact-us](https://carma.com/contact-us)



**CARMA**

Delivering what matters