

Gestão de crises e o impacto das plataformas digitais na reputação das empresas

■ José Paulo Lopes Dias Abreu

2210951@iscap.ipp.pt
<https://orcid.org/0009-0004-7097-7869>
ISCAP, Instituto Politécnico do Porto



Revista Académica
de Tendências em
Comunicação
e Ciências
Empresariais

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar em como as redes sociais têm transformado a forma de gerir crises e de construir a reputação das empresas. Hoje em dia com uma comunicação instantânea, qualquer falha ou comentário negativo pode escalar rapidamente, podendo afetar a imagem corporativa de uma empresa. Através de estudos recentes e exemplos práticos, o artigo analisa a importância de respostas rápidas, de monitorização contínua e de uma comunicação transparente e empática. Analisa-se, também, reflexões sobre o que as organizações podem retirar de aprendizagem com cada crise para se tornarem mais resilientes e manter a confiança dos seus públicos, numa era em que a opinião online desempenha um papel decisivo.

Palavras-chave: Gestão de crises, Reputação, Redes sociais, Comunicação digital, Resposta rápida, Empatia.

Abstract

This article examines the evolving role of social media in corporate crisis management and reputation building. In an era defined by real-time communication, even minor errors or negative comments can quickly escalate, potentially damaging a company's public image. Drawing upon recent academic research and real-world case studies, the study highlights the critical importance of timely responses, ongoing media monitoring, and transparent, empathetic communication strategies. Furthermore, it considers how organizations can learn from each crisis to enhance their resilience and retain stakeholder trust, at a time when online opinion holds increasing influence over brand perception.

Keywords: Crisis management, Reputation, Social media, Digital communication, Rapid response, Empathy.

Introdução

Nos últimos anos, as empresas têm enfrentado um panorama na comunicação profundamente alterado pelas tecnologias digitais. Hoje, qualquer pessoa com um smartphone e acesso às redes sociais pode desencadear ou amplificar uma crise de reputação, expondo publicamente falhas organizacionais em tempo real (Eça, 2019). Vive-se numa era de “cidadãos cibernéticos” constantemente conectados, em que a fronteira entre um incidente local e um escândalo global praticamente desapareceu. As crises de reputação nas empresas tornaram-se mais frequentes, rápidas e complexas, exigindo das organizações uma capacidade de resposta sem precedentes.

A reputação, entendida como um ativo intangível de grande valor para uma empresa, nunca esteve tão vulnerável. Se, antes, uma crise podia eclodir através dos media tradicionais com alguma previsibilidade, hoje basta um comentário negativo numa plataforma digital para prejudicar drasticamente a imagem de uma organização (RC CPLP, n.d.). Por exemplo, uma única publicação de um cliente insatisfeito ou um vídeo amador a registar uma falha pode tornar-se viral e gerar indignação em massa em poucos minutos. A questão impõe-se: estarão as empresas preparadas para gerir esta exposição permanente?

Enquadramento a problemática da gestão de crises no contexto das plataformas digitais e da reputação empresarial. O artigo explora a evolução dos paradigmas da comunicação de crise, o impacto concreto das redes sociais na amplificação de crises e na percepção pública das marcas e as estratégias que as organizações podem adotar para mitigar riscos e proteger a sua reputação. Em todo o texto prevalece um tom analítico e interrogativo, pertinente para estudantes e profissionais de comunicação em Portugal que procuram compreender como navegar num cenário onde uma crise “rebenta na mão” com apenas alguns cliques.

Da Crise Tradicional à Crise Digital

A gestão de crises corporativas possui uma longa história na literatura da comunicação, com princípios consolidados como a transparência, a celeridade e a coerência nas mensagens. Contudo, a transformação digital e a ubiquidade das redes sociais alteraram profundamente o contexto em que essas crises ocorrem (Eça, 2019). Discute-se a transição de um paradigma tradicional, em que as organizações detinham um maior controlo da informação, para um paradigma digital, marcado pela descentralização e pela rapidez na disseminação de conteúdos.

Hiperconectividade e Hipervulnerabilidade Organizacional

No passado, as empresas preparavam-se para as crises prevendo cenários e controlando fluxos de comunicação através da imprensa e canais oficiais. Atualmente, porém, enfrentam uma realidade de hiperconectividade, em que milhões de utilizadores produzem e partilham conteúdo em tempo real. Esta democratização da emissão de informação traz oportunidades, mas também uma “hipervulnerabilidade” sem precedentes (Eça, 2019). Qualquer deslize ético, erro de atendimento ou comentário infeliz pode ser exposto instantaneamente online. Todos nos tornámos media, e cada indivíduo é um potencial “repórter” ou crítico com audiência global (Eça, 2019). Como resultado, as organizações veem-se numa posição em que perderam o monopólio da narrativa sobre si próprias. Surge, assim, um dos grandes dilemas da comunicação contemporânea: se, por um lado, as redes sociais oferecem às empresas a oportunidade de dialogar diretamente com os seus públicos, por outro, abrem espaço para críticas, rumores e manifestações de descontentamento que podem ganhar força rapidamente, muitas vezes antes de a organização conseguir responder. Essa exposição não se deve apenas à maior visibilidade proporcionada pelos meios digitais, mas também à diversidade de pessoas que se cruzam nesses espaços. Consumidores, funcionários, ex-colaboradores, concorrentes e até perfis anónimos ou automatizados têm hoje o poder de influenciar significativamente a percepção pública diante de uma crise.

Informações verdadeiras misturam-se com especulações ou fake news, dificultando a resposta. Como observa Oliveira (2015), as empresas sentem necessidade de acompanhar a evolução das redes sociais para não verem a sua reputação afetada (Oliveira, 2015). Ignorar o poder das redes não é opção: o silêncio ou a demora na resposta podem ser interpretados como indiferença ou culpa, agravando a situação.

“Hora de Ouro” da resposta

Um conceito tradicional na gestão de crises é a “hora de ouro”, o espaço de aproximadamente 60 minutos em que a resposta inicial é crucial para controlar a narrativa. Na era das redes sociais, essa “hora de ouro” tornou-se quase um mito. Com a procura de informação instantânea, aguardar 60 minutos para agir é excessivo, hoje, são os primeiros minutos que se revelam determinantes (Airports Council International, 2019). De acordo com especialistas, a “hora de ouro” praticamente deixou de existir, encurtada pela rapidez do ciclo de notícias 24/7 e pela omnipresença das redes sociais (Airports Council International, 2019). Este encurtamento do tempo de reação obriga as organizações a reverem os seus manuais de crise. Já não é viável aguardar reuniões de emergência prolongadas antes de se pronunciarem, pois, em meia hora, um incidente local pode já estar em destaque no mundo digital e a indignar milhares de pessoas. Vemos emergir o conceito dos “minutos de ouro”, que enfatiza que as decisões tomadas nos primeiros instantes ditam se a organização conseguirá manter algum controlo da narrativa ou será totalmente ultrapassada pelos acontecimentos (Airports Council International, 2019).

Paradoxalmente, a necessidade de rapidez não pode comprometer a qualidade da resposta. Respostas instantâneas e mal estruturadas podem intensificar a situação ou até agravar uma crise. Por isso, as empresas que antecipam uma crise investem numa monitorização constante e elaboram planos de comunicação flexíveis, criando equipas que conseguem agir rapidamente, sempre com mensagens cuidadosamente calibradas. Surge a questão: como manter a precisão e a empatia quando o tempo é escasso? A resposta reside numa preparação rigorosa e numa estrutura de decisão bem definida. Empresas que adotam tecnologias avançadas de análise de média e estabelecem protocolos claros conseguem poupar tempo, identificando rapidamente os primeiros sinais de uma crise e fazendo com que os porta-vozes adequados atuem. Assim, a combinação de rapidez com estratégia tornou-se o novo lema para gerir crises na era digital.

Estratégias de Gestão de Crise na Era das Plataformas Digitais

Diante deste cenário desafiador, como podem as empresas preparar-se e reagir eficazmente? Mais do que nunca, a gestão de crises requer uma abordagem multidisciplinar que combina ferramentas tecnológicas, planeamento prévio e sensibilidade na comunicação. Uma resposta eficaz às crises digitais começa muito antes de a crise surgir, com monitorização ativa dos media e das redes sociais. Ferramentas de social listening e equipas dedicadas à media intelligence tornaram-se os “serviços de informações” das empresas, atuam como guardiões atentos ao que é dito e escrito sobre a organização em quaisquer canais, prontos para soar o alarme ao menor sinal de crise (Marmé, 2024). Uma boa monitorização consegue identificar referências negativas ou críticas antes de estas ganharem tração, permitindo uma resposta rápida e eficaz (Marmé, 2024). Essa capacidade de deteção precoce pode fazer a diferença entre resolver internamente um incidente ou vê-lo escalar publicamente.

Detetado o problema, impõe-se uma resposta ágil. Agilidade, aqui, não significa atuar de forma irrefletida, mas sim ativar de imediato os processos de gestão de crise previamente definidos. Empresas preparadas possuem comités de crise multidisciplinares, mensagens pré-aprovadas para cenários prováveis e porta-vozes treinados, de modo que, quando algo ocorre, cada minuto é aproveitado para recolher factos, avaliar a gravidade e iniciar a

comunicação. Idealmente, a organização deve quebrar o silêncio informativo nas suas plataformas oficiais o mais cedo possível, nem que seja apenas para reconhecer: “Estamos cientes do ocorrido e a apurar detalhes”. Esta atitude pode ajudar a estancar a corrente de especulações e mostrar ao público que a empresa não está a fugir ao tema.

A forma da resposta inicial é crítica. Empatia e clareza devem substituir instintos defensivos ou jurídico-legais. Com a crise a desenrolar-se nas redes sociais, um pedido de desculpas sincero ou um reconhecimento de preocupação é, muitas vezes, mais eficaz para acalmar os ânimos do que um comunicado frio e evasivo. Vimos que a United Airlines falhou nesse aspecto no início, agravando a indignação (LLYC Global, 2017). Em contraste, outras empresas conseguiram minimizar danos com abordagens inteligentes. Um exemplo positivo ocorreu com a KFC no Reino Unido, quando enfrentou a insólita crise de ficar sem frango para servir em centenas de lojas (2018). A reação da marca foi amplamente elogiada: assumiu o problema com humor e humildade, chegando ao ponto de publicar um anúncio criativo onde as letras do seu logótipo foram reajustadas para formar “FCK” uma forma espirituosa de expressar a palavra que certamente muitos clientes proferiram, acompanhada de um grande “We’re sorry” (Estamos arrependidos) (Talkwalker, 2024). Essa campanha tornou-se viral de forma positiva, demonstrando que um toque de criatividade e honestidade pode reconquistar o público ofendido, desde que a situação o permita e a marca tenha a humildade de assumir e rir de si própria. A KFC complementou o pedido de desculpas com informação transparente sobre as medidas tomadas para resolver a crise logística, atualizações diárias nas redes sociais e agradecimentos à paciência dos clientes (Talkwalker, 2024). Como resultado, reverteu, em boa parte, a narrativa negativa, num caso raro de “virar o jogo” comunicacional a seu favor durante a crise.

De uma forma geral, as melhores práticas de resposta ágil incluem:

Comunicar rapidamente, mas com substância: não esperar pela “mensagem perfeita” se isso implicar atraso; é preferível partilhar algo útil e factual cedo (mesmo que parcial) do que emitir uma nota completa tarde demais.

Centralizar a comunicação: garantir que há uma voz oficial consistente (um porta-voz ou comunicado central) para evitar contradições. Ao mesmo tempo, utilizar múltiplos canais (website, Twitter, LinkedIn, comunicado de imprensa) para alcançar todos os públicos.

Mostrar liderança presente: se a gravidade o justificar, a aparição de um líder da empresa pode transmitir responsabilização. Ver o CEO ou diretor assumir publicamente a situação muitas vezes tem impacto apaziguador na opinião pública, desde que essa aparição seja bem orientada e genuína.

Atualizar com frequência: numa crise digital, “no news is bad news”. Fornecer atualizações regulares, mesmo que seja apenas para dizer que se continua a trabalhar no assunto, ajuda a manter algum controlo e transmite a ideia de diligência.

É importante saber gerir boatos e desinformação de forma ativa. Quando circulam informações falsas, a empresa deve desmentir publicamente assim que for possível e informar todos os stakeholders da realidade. Ignorar rumores na expectativa de que desapareçam naturalmente pode ser um erro fatal, podem rapidamente ganhar força online. A resposta a uma crise não termina com a primeira reação, trata-se de um processo contínuo de comunicação e ação, que conecta diretamente com o próximo ponto: como aprender e evoluir após uma crise.

Aprendizagem e Reforço da Reputação Pós-crise

Ultrapassada a fase mais critica de uma crise, muitas organizações respiram de alívio. No entanto, o trabalho de gestão não termina, na verdade, inicia-se uma nova etapa crucial. Cada crise deve ser encarada como uma oportunidade de aprendizagem e de reforço da

resiliência institucional. Nesta secção final de análise, abordamos a importância das ações pós-crise, desde a avaliação objetiva do ocorrido até à implementação de mudanças que previnam crises semelhantes, passando pela reconstrução da confiança junto dos stakeholders.

Em primeiro lugar, impõe-se uma análise interna aprofundada. Quais foram as causas raiz da crise? Houve falhas nos procedimentos, na comunicação, na cultura organizacional? A explosão nas redes foi fruto apenas de má percepção externa, ou revelou problemas reais a corrigir? A estas perguntas é necessário respostas honestas. Muitas vezes, uma crise de reputação expõe fragilidades pré-existentes, seja um produto com defeito, práticas laborais questionáveis ou falta de sensibilidade cultural numa campanha de marketing. É vital que a empresa não desperdice o momento de aprendizagem sobre essas fragilidades. Por exemplo, após a crise HOT que envolveu a H&M, a marca anunciou não só ajustes imediatos (retirar a publicidade e pedir desculpa), mas também medidas de longo prazo alinhadas às expectativas do público, como a criação de um cargo dedicado à diversidade e inclusão, sinalizando que internalizou a crítica e pretende evoluir conforme os valores sociais (Eça, 2019). Esse tipo de ação concreta após a crise remete a uma mensagem poderosa de que a organização está comprometida em melhorar, age e vai além das palavras.

Ao mesmo tempo, é necessário trabalhar na reconstrução da reputação de forma contínua e coerente. Dependendo do impacto causado, pode ser preciso investir num esforço prolongado de relações públicas, marketing e integração com a comunidade para reconquistar a confiança dos consumidores. Isto pode incluir o lançamento de campanhas que evidenciem as melhorias implementadas, a publicação de relatórios de transparência e atividades ligadas à responsabilidade social. Também podem ser lançadas iniciativas de responsabilidade social destinadas a mitigar os efeitos negativos. O objetivo é mostrar, especialmente a quem foi diretamente afetado pela crise, que a empresa não manteve a postura habitual após o escândalo, mas aprendeu com os erros e merece uma nova oportunidade. Em alguns casos, envolver representantes dos stakeholders, por exemplo, mantendo diálogo com associações de consumidores ou grupos da sociedade civil críticos, pode facilitar a reaproximação e enriquecer o processo com perspetivas diversas.

Paralelamente, é essencial rever os planos de gestão de crises. Nenhum protocolo é infalível, pois cada episódio real revela o que funcionou e o que precisa de ser ajustado. Assim, as organizações devem atualizar constantemente os seus procedimentos, integrando as lições aprendidas. Isto pode implicar a identificação de novos tipos de risco, a formação adicional de porta-vozes, o aperfeiçoamento dos processos de aprovação de comunicação para agilizar as respostas, ou ainda o investimento em ferramentas mais avançadas de monitorização. Também convém partilhar internamente as lições com todos os colaboradores, cultivando uma cultura de melhoria contínua. Isso pode ser feito através de sessões de briefing, formações renovadas e até simulações periódicas de crises, incluindo cenários em redes sociais, para manter a equipa preparada.

Por fim, é preciso reconhecer que algumas feridas reputacionais demoram a curar. Nesses casos, a paciência e a persistência são aliadas. Manter coerência entre discurso e prática ao longo do tempo será a única forma de, gradualmente, reconstruir a imagem. O público tende a perdoar organizações que mostram, com o passar dos meses e anos, um histórico limpo e um compromisso genuíno em fazer o correto. Por exemplo, empresas que implementaram rigorosas medidas de conformidade após escândalos de corrupção e conseguiram operar sem novos incidentes eventualmente recuperaram credibilidade; ou marcas que, após uma falha de produto, reforçaram os controlos de qualidade e, desde então, não tiveram novos problemas, acabaram por reconquistar os clientes.

A máxima “o que não nos destrói torna-nos mais fortes” pode aplicar-se às organizações que tratam seriamente o período após a crise. Uma resposta inicial brilhante pode mitigar danos, mas é a conduta sustentada após a crise que consolida, ou não, a restauração da reputação. E não se pode esquecer: num mundo em que a memória da internet é permanente, os passos

certos após a crise também ficam registados e podem ser valorizados no futuro. Cabe às empresas escreverem um capítulo pós-crise do qual se possam orgulhar, transformando um episódio negativo num motor de mudança positiva e reforço da confiança junto do público.

Conclusão

Gerir crises na era digital tornou-se uma realidade constante e complexa para as organizações. A hiperconectividade e a crescente participação do público amplificam consideravelmente o impacto de qualquer incidente, colocando a reputação das empresas sob vigilância permanente. Um único episódio, se amplificado nas redes sociais, pode rapidamente quebrar a confiança do público e gerar prejuízos significativos.

Das várias aprendizagens retiradas, destaca-se a importância da prevenção e da preparação. A adoção de sistemas de monitorização contínua, o desenvolvimento de planos de resposta adaptáveis e ágeis e a promoção de uma cultura organizacional assente na transparência não são meras estratégias, são exigências fundamentais do cenário atual. Ainda assim, muitas empresas continuam a agir apenas quando a crise já se instalou, perdendo uma janela preciosa para uma atuação eficaz. Torna-se, por isso, essencial que os responsáveis pela comunicação e gestão assumam que as crises são parte inevitável do percurso organizacional, e que a antecipação, aliada a formação prática contínua, pode fazer toda a diferença.

Tornou-se igualmente evidente que humanizar a comunicação é um fator determinante. Com a evolução e o poder das redes sociais, as marcas tornaram-se mais próximas e expostas e o público espera respostas genuínas e responsáveis. Reconhecimentos sinceros, atitudes empáticas e medidas corretivas eficazes podem não evitar a crise em si, mas contribuem significativamente para conter os danos e salvaguardar parte da relação de confiança. Já não basta recorrer a declarações genéricas ou modelos de resposta automatizados, hoje em dia é necessário escutar, adaptar e dialogar com autenticidade. É necessário dialogar com o público, ouvindo-o e ajustando a mensagem às suas expectativas.

Conclui-se que a reputação constrói-se de forma cumulativa, antes, durante e depois das crises. Empresas com um histórico sólido de responsabilidade e boa comunicação tendem a enfrentar crises com uma credibilidade maior, os stakeholders estão mais inclinados a conceder o benefício da dúvida ou a aguardar esclarecimentos. Por outro lado, organizações já desgastadas por controvérsias prévias sofrem um efeito amplificador: cada nova crise valida uma percepção negativa previamente estabelecida. Daí decorre que a gestão de crise e a gestão de reputação caminham lado a lado. Cuidar da reputação no dia a dia, através de práticas éticas e de um diálogo aberto com os públicos, é a melhor defesa contra as tempestades na reputação.

Pode-se afirmar que as plataformas digitais são, simultaneamente, fonte de risco e parte da solução. Se, por um lado, amplificam os problemas, por outro oferecem canais diretos para as empresas se explicarem e interagirem de forma construtiva com os seus públicos. A diferença reside na postura adoptada: encarar esses canais com seriedade estratégica, humildade e espírito de aprendizagem contínua. As empresas que souberem adaptar-se a este novo ambiente de comunicação saem fortalecidas, não imunes a crises, mas mais resilientes e ágeis na sua resolução. Afinal, em última instância, gerir crises na era digital é gerir relacionamentos humanos mediados por tecnologia. E, enquanto houver clareza, respeito e propósito genuíno nessa gestão, há esperança de que mesmo a pior crise possa ser ultrapassada, deixando aprendizagens duradouras para a comunicação e reputação empresarial.

As organizações devem perguntar-se: estamos preparados para responder nos primeiros 5 minutos de uma crise com clareza, empatia e estratégia?

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, o(a) autor(a) utilizou a ferramenta ChatGPT para apoio na reestruturação do texto, melhoria da clareza e otimização da redação, com o objetivo de tornar a linguagem mais natural e envolvente. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pelo(a) autor(a), garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

Referências

- Airports Council International. (2019, 25 de novembro). Say goodbye to the “golden hour” in crisis communications. ACI Insights. Disponível em: <https://blog.aci.aero/safety-and-operations/say-goodbye-to-the-golden-hour-in-crisis-communications/>
- Barros, A. M. D. M. (2021). Gestão de crises em contexto digital [Relatório de Estágio de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Comum. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/36903>
- Eça, M. (2019, 28 de outubro). Crises de comunicação HOT e COLD: Os desafios para as empresas em tempo real. Jornal de Negócios. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/crises-de-comunicacao-hot-e-cold-os-desafios-para-as-empresas-em-tempo-real>
- LLYC Global. (n.d.). The United case: How reputation crises have changed in today's world. Disponível em: <https://llyc.global/en/ideas/the-united-case-how-reputation-crises-have-changed-in-todays-world/>
- Marmé, P. (2024, 26 de junho). Gestão de crise: Como podem as organizações agir quando lhes rebenta na mão um caso polémico. Forbes Portugal. Disponível em: <https://www.forbespt.com/gestao-de-crise-como-podem-as-organizacoes-agir-quando-lhes-rebenta-na-mao-um-caso-polemico/>
- Oliveira, L. S. (2015). Impacto das redes sociais na reputação das empresas [Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL]. Repositório ISCTE. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11102/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Liliana%20FINAL%20ap%C3%B3s%20defesa.pdf>
- Psico-Smart. (n.d.). Quais são as tendências atuais na gestão da reputação corporativa? [Blog]. Disponível em: <https://psico-smart.com/pt/blogs/blog-quais-sao-as-tendencias-atuais-na-gestao-da-reputacao-corporativa-29790>
- RC CPLP. (n.d.). Gestão de crises comunicacionais. Disponível em: <https://rc.cplp.org/>
- Talkwalker. (2024, 16 de outubro). 15 social media crisis examples to learn from in 2025. Disponível em: <https://www.talkwalker.com/blog/social-media-crisis-examples>