

gestão de

reputação

RISCOS, CRISE E IMAGEM CORPORATIVA

**ELISA PRADO**

| AUTORA E ORGANIZADORA |



gestão de  
reputação

OPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
E STAKEHOLDERS  
COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
DADANIA MARCABRANJINHO LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

RISCOS, CRISE E IMAGEM CORPORATIVA

**ELISA PRADO**

| AUTORA E ORGANIZADORA |

São Paulo, 2017





*É necessário cuidar da ética para não anesthesiarmos a nossa consciência e começarmos a achar que tudo é normal.”*

**Mario Sergio Cortella**

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORP  
IDENTIDADE PROPÓSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE CO  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CID



*É importante ressaltar e reconhecer o apoio de todos os renomados e experientes coautores que participaram deste livro e investiram seu tempo na construção desta obra dedicada aos líderes, profissionais e estudantes de comunicação.*

*Foi uma honra contar com a participação de Paulo Nigro, profissional que admiro pela ética na condução dos negócios e pelo espírito de liderança.*

*Meus agradecimentos a Selma Santa Cruz, que me incentiva a refletir sobre a importância das relações-públicas no centro da estratégia de negócios e a Lalá Aranha, meu exemplo desde o início de minha carreira há mais de 30 anos.*

*Agradeço também a Ana Luisa Almeida, Jussara Sant'Anna Belo, Monica Medina, Suzel Figueiredo, Ricardo Voltolini, Edu Vasques, Sergio Guardado, Daniela Castro, Grazielle Parenti, Marco Simões e Marlene Marchiori, profissionais pelos quais tenho imensa admiração e que possuem profunda experiência no desenvolvimento de metodologias para a gestão de reputação de uma instituição.*

*A segunda parte deste livro traz experiências e lições aprendidas ao longo dos anos na gestão de riscos e crises por brilhantes profissionais brasileiros como Claudia Bocciardi, Cristiana Xavier de Brito, Gislaine Rossetti, Malu Weber, Paulo Henrique Soares, Paulo Marinho, Paulo Pompilio, Suzana Ferraz e Rozália Del Gáudio, aos quais igualmente deixo aqui meus agradecimentos.*

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPOSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

*Agradeço também à minha família, que me apoiou incondicionalmente  
neste projeto.*

# Sumário

APRESENTAÇÃO

**PREVENÇÃO: PALAVRA DE ORDEM** | Elisa Prado

PROLÓGO

**QUANDO A MÁ GESTÃO NAS CRISES AFETA A REPUTAÇÃO CORPORATIVA** | Lalá Aranha

INTRODUÇÃO

**A VISÃO DO CEO SOBRE A GESTÃO DE RISCOS** | Paulo Nigro

PARTE 1

**COMO FAZER A GESTÃO DE REPUTAÇÃO DE UMA EMPRESA**

“Ser ou não Ser? Eis a questão”: A era da transparência | Ana Luisa Almeida e Jussara Sant’Anna Belo

Gestão de riscos: a prevenção que garante a saúde reputacional das empresas | Monica Medina

Diagnosticar, monitorar e medir. Reputação em três tempos | Suzel Figueiredo

A gestão de reputação como vetor da reinvenção das organizações | Selma Santa Cruz

Sustentabilidade e reputação | Ricardo Voltolini

As mídias sociais e os desafios para a gestão de reputação | Edu Vasques

Reputação, *branding* e propósito | Sergio Guardado

*Advocacy*: impacto social com escala | Daniela Castro

*Compliance* | Elisa Prado

Relações governamentais | Grazielle Parenti

Engajamento externo | Marco Simões

Engajamento interno: valor primordial na gestão da reputação | Marlene Marchiori

RECAPITULANDO

## **DOZE LIÇÕES APRENDIDAS NA PARTE 1**

PARTE 2

## **DICAS DE QUEM FAZ ACONTECER – EXPERIÊNCIAS E LIÇÕES APRENDIDAS POR PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA**

O rabo não abana o cachorro | Claudia Bocciardi

A cinética da reputação | Cristiana Xavier de Brito

Dimensão do papel da liderança e do profissional de comunicação | Gislaine Rossetti

O desafio de mudar a (cinzenta) reputação do cimento | Malu Weber

Crise: um dia você irá enfrentar uma | Paulo Henrique Soares

Não basta entrar em campo | Paulo Marinho

Construindo relações propositivas para um desenvolvimento sustentável | Paulo Pompilio e Susana Ferraz

Decálogo da crise: o que duas décadas me ensinaram | Rozália Del Gáudio

CONCLUSÃO

**ERA DO ENGAJAMENTO** | Elisa Prado

SOBRE OS AUTORES

# Apresentação

## Prevenção: palavra de ordem

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPÓSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST-CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

Dia sim, dia não, caminho por alguns metros em direção ao parque Trianon, em São Paulo, um espaço de área verde em plena agitação da avenida Paulista. Passo ali momentos de paz que me ajudam a colocar os pensamentos em ordem. Após uma boa caminhada, invisto algum tempo para meditação: silêncio minha mente e me coloco atenta apenas ao que está ao meu redor. Foco no barulho do silêncio. Ouço longe o alvoroço de pais e alunos do colégio Dante Alighieri se engalfinhando na disputa por espaço: buzinas, pressa, irritação e ansiedade para dar conta do que se planeja para aquele “tempo”.

Após esses momentos de reflexão, que alimentam minha alma, surgem ideias e propósitos para dar sentido à vida. Aparecem também dúvidas e indignações que me tiram do prumo. Ultimamente, meus pensamentos se voltavam para a destruição da reputação de marcas

consolidadas no mercado, antes admiradas pelos seus consumidores e que perderam a credibilidade e a confiança do público.

Foi num desses momentos que surgiu a ideia de organizar este livro, que nasceu, sobretudo, da minha inquietação e inconformismo em concluir que, diante de uma crise de reputação e imagem, nós profissionais da comunicação agimos muitas vezes como bombeiros, apagando incêndios, mitigando os danos e perdas ocorridos no processo.

Diz o ditado que prevenir é o melhor remédio. E isso é sábio. Estamos na era da prevenção, do não deixar acontecer, de criar processos para que o pior não aconteça. Segundo Warrent Hope, em seu livro *Introdução ao Gerenciamento de Riscos*, risco significa incerteza sobre a ocorrência de uma perda ou prejuízo, e a forma de controlá-lo é através do seu gerenciamento. Ser capaz de gerenciar o risco significa “tentar evitar perdas, tentar diminuir a frequência ou severidade de perdas”.

Entre os riscos que podem ser prevenidos estão os acidentes, que, além de causar prejuízos econômicos e à imagem das empresas, têm potencial para causar danos irreversíveis para toda a sociedade e ao meio ambiente. Há grandes exemplos na história da humanidade, como a ameaça de vazamento na usina nuclear Three Mile Island, nos EUA, em 1979, passando pelo acidente nuclear em Chernobyl, em 1986, o naufrágio do petroleiro Exxon Valdez, na costa do Alasca, em 1989, e o vazamento de óleo no Golfo do México, em 2010, na plataforma operada pela empresa BP.

No Brasil, em 2015, acompanhamos perplexos o rompimento da barragem de rejeitos da mineradora Samarco, que cobriu de lama o distrito de Bento Rodrigues, pertencente ao município de Mariana, em Minas Gerais. Foram 62 milhões de metros cúbicos de rejeitos de mineração, o maior desastre do gênero da história mundial, que destruiu o ecossistema aquático do rio Doce, afetando a economia pesqueira e causando a morte de 19 pessoas.

Tomando esse caso como exemplo, fico estarecida em pensar como um trabalho sério de prevenção poderia ter impedido esse desastre ambiental. Sabemos que as grandes empresas são *experts* em fazer gestão de riscos. Para isso existem as consultorias externas, as poderosas áreas de finanças, e também a área de comunicação institucional ou corporativa. Mas em última instância, são os conselhos e diretorias que tomam a decisão final e definem os rumos da gestão de risco.

As questões regulatórias e as suspeitas de fraudes (*compliance*) também colocam em risco a reputação e as finanças corporativas. Um exemplo é o escândalo que ficou conhecido como Dieselgate: a Volkswagen, maior fabricante de automóveis do mundo, líder de vendas no primeiro semestre de 2015 e orgulho nacional na Alemanha, viu sua imagem e reputação abaladas por conta de uma fraude contra as normas nacionais de controle de poluentes. O caso foi revelado pela Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos (EPA).

Um total de 11 milhões de veículos, movidos a diesel, fabricados não apenas pela Volkswagen, mas também pela Audi, Škoda, Seat e Porsche, traziam em seus componentes um software que mascarava os testes de poluição realizados nos EUA.

O então presidente da empresa desculpou-se publicamente e deixou o cargo assumindo a responsabilidade pelo escândalo que prejudicou enormemente a reputação da companhia. Hoje essa fraude já custou mais de 18 bilhões de euros em compensações e custos legais, segundo reportagem de William Boston do *The Wall Street Journal*.

Não teria sido melhor agir corretamente e evitar a crise de reputação? Será que o diretor mundial de comunicação e reputação tinha conhecimento dessa fraude? Havia uma gestão de riscos na empresa? Sem sombra de dúvida, a resposta é sim.

Mais recentemente vimos o tsunami ocorrido no setor de carnes brasileiro com a deflagração da Operação Carne Fraca. Diante de uma comunicação midiática, confusa e irresponsável da Polícia Federal, que colocou todo o produto nacional *sub judice*, sem segregar e pontuar os verdadeiros responsáveis, mutilou a reputação e imagem do setor perante todo o mundo abalando as exportações para mais de 170 países. Do outro lado estavam os frigoríficos, que pegos de surpresa, não conseguiram reagir com rapidez e não acompanharam as reações instantâneas dos consumidores nas redes sociais. Em segundos o assunto povoou a internet com piadas, memes e desinformações.

Os grandes frigoríficos saíram em defesa de seus produtos e marcas no dia seguinte, com a antiga receita publicitária de anúncios offline, que não explicitavam o problema real e nem diziam como iriam solucioná-lo. Pedidos de desculpas, então, nem pensar!

A crise mais aguda passou, os países tornaram a importar e a verdade começa vir à tona: o processo de controle de qualidade desse setor é *benchmark* para o mundo e o brasileiro tem uma das melhores carnes para consumo, mas a corrupção endêmica é a causa raiz do problema. Especialistas confirmam que este episódio feriu a reputação do produto brasileiro interna e externamente o que levará até dois anos para a total recuperação.

Sabemos que 85% das crises estão instaladas dentro de nossas empresas. E nós, diante desse fato, como atuamos? Temos feito nosso “dever de casa” com relação à gestão dos riscos reputacionais? Estamos montando análises, fazendo pesquisas, nos preparando e agindo efetivamente para desconstruir propostas e iniciativas que eventualmente poderão gerar uma crise? Sabemos atuar na prevenção de uma crise de reputação? Levamos todos estes dados e fatos ao conhecimento dos altos executivos, o chamado *C-level*, e demonstramos as possibilidades de impactos negativos para comunidades, colaboradores, clientes,

fornecedores, governos e todos os públicos que cercam a empresa? Os CFOs e áreas financeiras já lideram o processo e estão ficando *experts* nessa função, fazendo periodicamente análises de riscos de mercado, de crédito, de liquidez, operacionais, legais etc.

Segundo Nassim Taleb, autor de *A Lógica do Cisne Negro*, acontecimentos de baixa probabilidade e alto impacto, praticamente impossíveis de prever – o que ele chama de “cisnes negros” – são cada vez mais comuns. Por causa da internet e da globalização, o mundo virou um sistema complexo, formado por uma trama enredada de relacionamentos e outros fatores interdependentes. Com a complexidade, surgem não apenas mais cisnes negros, mas fica impossível prever até acontecimentos ordinários. A única coisa que dá para prever é que a empresa que ignorar cisnes negros vai afundar.

Na minha experiência, é no nascedouro de uma informação ou de um plano de negócio, discutidos em reuniões fechadas, que se pode colocar e barrar uma ação que, futuramente, poderá destruir ou arranhar a reputação da empresa. Penso ser necessário que nos posicionemos como estratégicos, hábeis, mais propositivos, consultores, mais proativos para convencer a alta direção da organização a adotar uma política de gestão de riscos reputacionais, criando e mantendo um inventário de riscos e consequências, investindo na avaliação e na organização, *a priori*, de ações preventivas.

Dessa forma, nada formal e estruturada, e diante de tantos questionamentos, nasceu a ideia deste livro, que reúne profissionais experientes do setor de comunicação, compartilhando suas vivências e refletindo sobre sua atuação profissional com o propósito de levar conhecimento, conselhos e orientações aos profissionais de comunicação e líderes corporativos sobre a importância da prevenção de crises nas empresas.

Gostaria muito que este material trouxesse um pouco da nossa essência, um extrato do que somos, dos desafios que vivemos com erros e acertos, usando de muita franqueza, autenticidade e transparência.

Boa leitura!

**Elisa Prado**

## Prólogo

# Quando a má gestão nas crises afeta a reputação corporativa

### **Lalá Aranha**

Relações-públicas e publicitária, foi presidente da Ogilvy & MatherRP, fundadora e sócia da CaliaAssumpção Publicidade e diretora da GDN Comunicação Corporativa. É consultora na empresa Teia de Aranha Comunicação.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPÓSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE



*Reputação me remete à confiança e à perseverança em ser consistente com os valores em que acreditamos (...). Não basta ter produto bom. O consumidor quer saber como você se comporta nos bastidores.”*

**Alessandro Carlucci**

Presidente da Natura, 2015

Quando Elisa Prado me convidou para colaborar nesta edição, com vários profissionais experientes em gestão de crise e construção da reputação corporativa, vislumbrei uma oportunidade para relatar um pouco de minha vivência neste árido tema por meio deste prólogo.

Desde que comecei a trabalhar como relações-públicas, tenho me perguntado por que grandes organizações, que se vangloriam ao dizer que têm soluções para tudo, ainda se envolvem em crises que muitas vezes se tornam calamidades públicas, afetando a vida de milhares de pessoas, a flora, a fauna e o ar que se respira, como o caso da liberação de gases tóxicos em uma fábrica americana de pesticidas em Bophal, Índia, em 1984. Os repetidos escândalos de “colarinho branco”, em que a privilegiada posição social do criminoso e a afinidade com sua profissão têm ferido de morte a reputação de altos executivos como os casos de fraude e falência do banco de investimento inglês Barings Bank, da companhia de energia Enron e o escândalo financeiro envolvendo o megainvestidor Bernard Madoff. No Brasil, fraudes financeiras atingiram o banco Marka, do banqueiro Salvatore Cacciola, e o banco Santos, entre outros. Os escândalos de corrupção envolvendo instituições e governos têm vindo à tona em alguns países e se refletem diretamente na reputação negativa de marcas como Petrobras, HSBC, FIFA e até mesmo a marca “Brasil”. Isso sem falar nos bancos e empresas brasileiras, tradicionais e de grande porte, envolvidos em diversas operações na Polícia Federal brasileira, como Satiagraha e Zelotes.

As respostas que recebo são as mesmas: ausência de planejamento e mecanismos de reconhecimento e prevenção de riscos, arrogância, ganância pelo poder, menosprezo pela opinião pública, inexperiência, presunção de imunidade ou de impunidade e outras. Na atualidade, reconhecer ameaças potenciais ou antecipar riscos são considerados competências gerenciais. Muitas vezes, a liderança está consciente do

cenário negativo, mas precisa estar preparada para enfrentá-lo. Gestores devem ter capacitação para reconhecer situações extremas, responder com muita rapidez e recuperar-se da crise que a organização está enfrentando. Tenho ouvido que o processo de recuperação passa por três ou quatro anos, se feito “by the book”. Será?

Ainda na linha de considerações, é importante me posicionar sobre o significado de crise e reputação corporativa e como me situo neste universo. Crise para mim é toda a ação imprevista que rompe com a rotina, seja de um profissional ou de operação empresarial, processo ou norma em vigor. Uma crise mal administrada ou não resolvida tem o poder de derrubar a credibilidade, a reputação e a imagem. Já a reputação é o legado que as empresas oferecem para a sociedade, sua comunidade, corpo funcional e *stakeholders*. Aporta confiança na organização. Trata-se de uma herança; e, como diz o magnata norte-americano Warren Buffet, “são precisos 20 anos para construir uma reputação e 10 minutos para perdê-la”. A reputação é o somatório dos valores, códigos, história, memória, cultura e políticas corporativas. Um patrimônio que aporta uma medida de confiança para o negócio da empresa. E como todo ativo, deve ser protegido por um lado e dar retorno do outro.

Trabalho em comunicação de crises há muito tempo. Por isso preciso voltar na história e agradecer a J&J, que nos idos de 1982, criou o primeiro Manual de Crises sistematizado, quando da violação de seu carro-chefe Tylenol. Toda empresa, após fazer o mapeamento de seus riscos, deve ter um manual para trabalhar preventivamente seus “*painpoints*”: os pontos de dor de uma organização. O meu manual de crises aborda a operação desde o organograma do comitê de crises, as instalações de uma “sala da situação” ou um “war room” e os recursos – humanos, materiais e, sobretudo, técnicos. Ter um *budget* contingencial é imperativo também. Todos os temas sensíveis, as ameaças e as fragilidades, quando mapeados e analisados tornam-se um conteúdo de

grande valor, uma “bíblia”. É certo que na iminência de uma crise, a mídia, os concorrentes, os ativistas sociais e outros vão explorar não só o problema que está ocorrendo, mas outras questões da empresa. E todas têm! Por isso temos que rezar daquela bíblia que foi construída para buscar posicionamentos e estar prontos para a resposta. Bill Clinton, quando presidente dos Estados Unidos, tinha uma bíblia: uma posição para cada *painpoint* de seu governo: de A a Z; de Aborto a Zona de Fronteira.

Considero temas sensíveis toda vulnerabilidade de uma organização não resolvida junto aos seus *stakeholders* e à sociedade. Produtos adulterados ou malsucedidos, a ruptura tecnológica ou ciberataques, comportamentos e hábitos internos desqualificados como a promoção da espionagem industrial, o vazamento de informações estratégicas ou o assédio moral, entre outros, são flagelos diários nas companhias. Esse cardápio de temas tem de ser analisado e detalhado ao máximo. Alguns adotam o nome em inglês – *White book* – outros fazem um FAQ – perguntas frequentes – e alguns profissionais preferem fazer um Q&A (*Questions and Answers*) para treinar os porta-vozes com as piores perguntas para um posicionamento sobre este ou aquele caso. A prevenção da crise começa no reconhecimento das questões da empresa ao trabalho efetivo na gestão para que a ameaça não se torne um flagelo sem retorno.

Talvez o papel mais difícil na linha de frente de uma crise seja o do comunicador. Cabe a ele convencer os demais membros de um comitê de crise sobre a importância da comunicação interna e externa. O corpo gerencial precisa estabelecer uma aliança com os *stakeholders*, saber como se dirigir a eles e mapear suas reações. Escutá-los. Muitas vezes, no decorrer de minha carreira, fui obrigada a me posicionar como o gestor da comunicação da crise. A cúpula da empresa lidera e administra o problema e a comunicação é sempre estratégica na operação para mediar

as relações e esclarecer as dúvidas. Agências de comunicação se apresentam como gestoras de crise, quando na verdade não administram a crise e sim a comunicação da mesma. Sabe-se que muitas vezes a má gestão de uma comunicação pode gerar uma crise maior. Mas uma falha na condução da crise pode torná-la insolúvel. Também a organização, embora instale o seu comitê de crises, espera que o comunicador faça milagres. Quando sou convidada para fazer uma palestra, normalmente o título que me demandam é “Gestão da Crise Empresarial” e não “Gestão da Comunicação de uma Crise Empresarial”. Faço questão de corrigir o título durante a apresentação. Com isso, não quero dizer que em uma crise só atuo na comunicação, não. Óbvio que também recomendo uma série de ações operacionais e não só institucionais e que ajudam a fortalecer a comunicação. Isso porque são elas que alimentam e subsidiam as estratégias de comunicação da crise.

Tenho algumas passagens constrangedoras ou pitorescas com alguns clientes. Temos que estar abertos para aceitar e trabalhar uma solução para as “diferenças” de conceitos, ações e até competências. Um CEO de uma grande multinacional, em reunião sobre uma ameaça de crise, perguntou-me como contratar um porta-voz para aquela situação, como se faz em alguns lugares do mundo. Delicadamente expliquei a ele a importância de ter uma “pessoa da casa” neste cargo, familiarizada com a questão. Certamente haveria uma reação do corpo funcional, da imprensa e dos principais clientes frente a este “estranho no ninho”. Numa discussão com um assessor jurídico contra a “transparência demasiada”, ele recomenda cautela e eu, clareza. Na aquisição de uma empresa no Brasil, advertimos para a diferença do fuso horário com a Bolsa da França, uma vez que o comprador tinha que notificá-la, pois era francês. A informação vazou na mídia duas horas antes da coletiva marcada no Brasil – e a “culpa” foi da imprensa, internacional é claro. Cheguei num momento embaraçoso de discussão entre os membros do comitê que

tentavam chegar a um consenso sobre oferecer ou não cobertura a danos físicos e morais que a crise provocou. Pediram minha opinião. Eu disse que eles estavam perdendo tempo com aquela discussão e que deveriam, por uma questão de consciência empresarial, indenizar sim e até prestar solidariedade. Sorrisos amarelos. O principal executivo da organização, que falou "em off" com um jornalista "muito amigo", nunca assumiu seu comportamento quando aquela informação vazou. Um deles, durante um almoço com um jornalista "amigo", falou: "pare de me cutucar por debaixo da mesa. Ela sempre faz isto quando falo fora do manual". No dia seguinte, com a manchete estampada no jornal, me falou: "É. Não dá para confiar em ninguém".

Imagina hoje, em entrevista on-line, como se comportaria este executivo? Para ele e sua crise, não há mais o dia seguinte. E sim o minuto seguinte das plataformas sociais na Internet. E hoje, esta é a postura que um comunicador deve ter e propor. E por falar em mídias sociais, as crises efêmeras ou boatos, assim como as mais permanentes, têm surgido por conta da rapidez e multiplicação desses canais. Mesmo as passageiras deixam um rastro de "onde há fumaça, há fogo". Isto porque a reputação, para o bem ou para o mal, "viaja" atualmente na velocidade da luz ou da nuvem. Um bom exemplo de prevenção de crise é uso do *recall*, cuja prática teve início nos Estados Unidos, nos anos de 1960, depois que o advogado Ralph Nader descobriu e denunciou defeitos num modelo de automóvel. Lembro bem do primeiro *recall* que enfrentei junto a um cliente e como provei a ele que tínhamos na mão uma oportunidade de ouro. As indústrias automotivas, farmacêuticas, de brinquedos, de alimentação e muitas outras instituíram esses mecanismos para evitar crises iminentes. Quando se detecta uma falha ou defeito que afetam a segurança e a qualidade do produto é feita sua recolha e troca. Essa atitude revela transparência e é um excelente instrumento e uma oportunidade para o relações-públicas. Embora custe caro para os

fabricantes – os custos de uma campanha de *recall* podem somar milhões de reais entre despesas com peças, mão de obra e divulgação, pagos pelas montadoras. Mas o investimento é ainda muito menor do que o custo indireto que se segue aos danos à imagem e à perda de confiança, caso ocorra um acidente grave com o produto e ocasione uma crise empresarial.

Várias ações no sentido de valorizar a reputação corporativa nos demonstram o crescimento da construção e defesa deste ativo até então considerado um ingrediente intangível. Uma empresa com boa reputação tem maior facilidade de contratar e reter talentos; adquire melhores condições de negociação de insumos e serviços; desenvolve uma relação mais duradoura e estreita com seu público preferencial; ganha maior atenção dos investidores; obtém maior reconhecimento do mercado e aceitação da sociedade em tempos de crise. A reputação está intrinsecamente ligada ao negócio das empresas e influencia diretamente seus resultados e a sustentabilidade desse desempenho no longo prazo. Um estudo publicado em 2013 no site do Fórum Econômico Mundial, assinado pelo Prof. Dr. Simon Cole da Universidade de Cornell, revela que em torno de 26% do valor de mercado das empresas é atribuído a sua reputação. Alguns analistas chegam a mencionar que hoje está entre 35% e 41%, devido à presença ampliada das marcas nas plataformas sociais.

E o trabalho para manter a reputação corporativa está baseado na prevenção e vigilância, na consolidação e na inovação. Prevenção no que se refere a estar treinado e pronto para as respostas mais agressivas. Vigilante para abortar difamações infundadas veiculadas. Estar plugado em todos os canais quer dizer ter uma equipe que lê e analisa o conteúdo da mídia, seja social, online ou offline. Estar atento ao menor sinal de ruído no relacionamento com seu público estratégico. Ser inovador para criar ferramentas efetivas que construam e consolidem a reputação e demonstrem sua importância no valor de mercado das empresas.

Entendo que o sentido deste livro se desdobra em abordagens múltiplas. Uma delas é a de contribuir para a reflexão crítica do papel dos profissionais na gestão da comunicação em tempos de crises que impactam a reputação, ou seja, o prestígio e o reconhecimento de boas práticas pelos seus *stakeholders*.

# Introdução

## A visão do CEO sobre a gestão de riscos

**Paulo Nigro**

Formado em Engenharia Mecânica pela FAAP, com MBA pela Universidade Mackenzie e especialização em Gerência e Administração de Negócios pelo IMD Institute, em Lausanne, na Suíça. Presidente do Aché Laboratórios e membro dos conselhos consultivos do Instituto Ethos e Atletas pelo Brasil.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPOSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

A gestão de riscos é um tema de alta complexidade e que toca a vida de um CEO a cada instante. No entanto, não é o assunto que geralmente encabeça a lista “*to-do*” diária de um CEO, pois suas prioridades giram em torno do crescimento dos negócios, do lançamento de produtos, da rentabilidade, da geração de caixa e assim por diante. São essas as áreas em que ele imagina que deve constantemente investir seu tempo e seus recursos. Se um CEO prioriza a Gestão de Riscos, é pela força de sua

experiência, pelo seu senso de responsabilidade e perspicácia. Sim, perspicácia, pois fazer uma boa gestão de riscos pode significar, muitas vezes, uma importante fonte de vantagem competitiva. Voltaremos a falar disso antes do final de nossa conversa!

Um CEO deve transmitir uma imagem para o mundo que o cerca: visionário, inspirador, aquele que move o time em torno de uma aspiração e que toma decisões contundentes. Ato contínuo, essa aspiração se transforma em objetivos de longo prazo, estratégias, planos e ações. Convenhamos que, nesse contexto, mesmo sendo de enorme importância, gestão de riscos é um tema muito menos “sexy” para se abordar!

Para ilustrar de uma forma mais prática, vou compartilhar um pouco de como é o meu convívio diário com essa questão.

Na minha primeira graduação, me formei como engenheiro mecânico e, como tal, aprendi a, antes de iniciar qualquer novo projeto, sempre questionar se há algum tipo de risco para a organização. Sempre que a resposta chega com um sonoro não, minha curiosidade de engenheiro me faz perguntar pelo menos três vezes: por quê? Se houver bons argumentos e a decisão depender somente de mim (e estiver dentro de minha alçada), peço um relatório do projeto e vou em frente.

Agora, se a resposta for “depende”, daí vem apenas uma certeza e nenhuma outra pergunta se faz necessária: o risco existe, é material e tem probabilidade de acontecer, mais cedo ou mais tarde! Ou seja, a indagação não será por quê, mas quando! Portanto, o próximo passo é entender qual é o tamanho do risco, suas implicações e como mitigá-lo, minimizá-lo ou até mesmo erradicá-lo, entendendo claramente que da mitigação à erradicação, os custos, o tempo e os recursos humanos empregados serão crescentes e de forma diretamente proporcional.

Assim, se a resposta for “depende”, minha recomendação é que coloque suas barbas de molho! E, acredite, quase 99% dos casos se

enquadram nesta categoria, a categoria do depende.

O impacto de um projeto pode ser de várias naturezas: 1) segurança pessoal, ou seja, pode atingir a vida das pessoas, a integridade física, emocional e moral; 2) impacto ambiental, atingindo diretamente os recursos naturais e o meio ambiente, e que terão implicações para a sociedade no presente e no futuro; 3) segurança patrimonial, caso o risco seja tão e unicamente material, considerando que nenhuma vida ou recurso natural seja impactado; 4) ético, ou seja, que ofenda diretamente valores e crenças de indivíduos; ou 5) uma combinação dos riscos anteriores, das formas mais variadas.

Uma coisa é certa: como decorrência desses riscos diretos, seja em qual intensidade e combinações forem, virão os riscos de natureza reputacional, tais como o impacto sobre a imagem e a marca da organização, riscos políticos e impactos econômicos em cadeia do tipo dominó, principalmente se a corporação for listada em bolsa de valores.

Então, ao ouvir a palavra depende, qual a atitude típica que um CEO deveria tomar?

Em primeiro lugar, deve-se fazer uma análise SWOT<sup>1</sup> para decidir se é o caso ou não de manter o projeto. Se a decisão for pelo prosseguimento, o próximo passo é o de montar uma matriz de probabilidade versus impacto para determinar o tipo de terreno onde se estará pisando, qual o prêmio para o risco e qual o dano caso aconteça o pior.

## O paradoxo gerencial

Suponhamos que um CEO esteja diante de um investimento produtivo e que o capital de investimento deva competir diretamente com crescimento dos negócios, inovação, comunicação, marketing,

lançamentos etc. Estamos diante de uma difícil situação de escolhas, de tomada de decisão. O que irá privilegiar esse CEO? A gestão de riscos ou a aceleração dos negócios? Serão os objetivos de curto prazo e atingir seus indicadores de desempenho ou preservar a imagem e a reputação da companhia? Ele trabalhará para o seu próprio bônus ou para a sustentabilidade da organização?

Quanto maior o investimento em prevenção, menores serão os recursos para investir no negócio em si. O pior é que o risco será sempre inversamente proporcional ao investimento que se aloca à prevenção: quanto menor for o apetite a riscos, maior será o investimento na prevenção e menores serão os recursos disponíveis para investir nos negócios. Estamos claramente diante de um paradoxo gerencial cuja responsabilidade, diga-se de passagem, cabe única e exclusivamente ao CEO. É ele quem deverá decidir para que lado o fiel da balança irá ficar!

Pois é neste momento que quero introduzir um novo conceito: gestão ou prevenção de riscos não está ligada apenas à capacidade técnica ou financeira de uma organização, e sim ao seu comportamento ético e de quão íntegra é a sua relação com os seus próprios valores, crenças e propósitos.

## Uma questão de integridade

Para mim, investimento em *compliance*, em segurança ambiental, patrimonial ou pessoal nunca foi um motivo de questionamento e sempre, digo sempre, encabeçou a lista do meu plano orçamentário. Isso para mim nunca foi negociável, e nunca será!

Daí é que venho pregando, como membro do Conselho do Instituto Ethos, por uma cultura da integridade, da ética, da governança, da segurança e preservação dos negócios. Sou também grande defensor de

que a organização ética deva, reciprocamente, comunicar de forma intensiva sobre sua linha de conduta. Falaremos mais sobre este tema mais adiante.

O Brasil vive um dos momentos mais desafiadores de nossa história, ao enfrentar a combinação de uma crise econômica prolongada com crise política que parece não ter fim. A recessão econômica afeta as empresas, aumenta o desemprego e gera forte pressão sobre as decisões dos gestores. A disputa pela liderança, pelo poder e a cultura dos resultados imediatistas (e a qualquer preço) vem desprovida de um compromisso com a ética, com a justiça social e com o desenvolvimento sustentável. Essa cultura leva as organizações a operar em seus limites de capacidade operacional, e abre caminho para a busca de práticas de corrupção sistêmica que eram mais visíveis na esfera pública e agora emergem fortemente na iniciativa privada.

Diante desse contexto, há uma oportunidade de fortalecimento das nossas estruturas se compreendermos que esta é uma crise de gestão de riscos e consequência de um problema sistêmico e que, como tal, deve ser enfrentado. Entendo ser importante, ou melhor, fundamental, promover uma cultura de integridade, de transparência e de combate a corrupção que inevitavelmente contribuirá para a diminuição dos impactos causados pela irresponsabilidade e pela falta de gestão adequada dos riscos. Essa é a fórmula para o desenvolvimento sustentável e preservação da imagem do sistema como um todo, desde o executivo, passando pela marca, pela organização e, no limite, pelo país.

## Evoluindo na integridade

O mercado vem reconhecendo positivamente as empresas transparentes que tenham bons sistemas de controle para a integridade e

governança. Outra mudança dos tempos que vivemos é que finalmente o sistema judiciário brasileiro está responsabilizando os acusados de envolvimento em casos de corrupção sistêmica, tanto no setor público como no privado.

No entanto, ainda que essencial, a punição sozinha não é suficiente para coibir a corrupção. É preciso aprimorar os mecanismos de identificação e prevenção, a basear nos princípios da transparência e do controle. Só assim será possível reestabelecer a confiança entre a sociedade civil e as organizações, sejam públicas ou privadas, no que tange ao cumprimento das leis, à qualidade de vida e ao desenvolvimento sustentável.

Do início do milênio até hoje, estamos assistindo a uma evolução normativa no Brasil que aponta para um aperfeiçoamento do marco institucional, que tem impacto direto sobre o ambiente de negócios, como a Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/92), a legislação sobre lavagem de dinheiro (Lei nº 9.613/98), a Lei do Sigilo Bancário, a importantíssima e mais recente Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/13) e muitas outras que derivam destes grandes marcos legais.

## Um longo caminho pela frente

A busca pela integridade no ambiente de negócios deve ser constante. Um ponto de partida poderia ser o das organizações assegurarem o acesso a informações de forma transparente sobre o processo decisório, a diretrizes estratégicas e a grandes decisões de investimento que estão em curso. Funcionários, analistas, investidores e até mesmo candidatos a posições de emprego nessas organizações precisam ter acesso às informações relevantes.

Percebe-se que apesar de técnicos muito capacitados, as decisões de investimento nas empresas ainda cabem aos cargos diretivos. Por isso, quero reforçar que se torna imprescindível a criação de sistemas que permitam o acesso aos investimentos e o cruzamento das informações financeiras e orçamentárias, bem como a criação de canais de governança que permitam a participação de todos os níveis da organização para atender aos anseios de ética e integridade exigidas por toda a sociedade nos dias de hoje. Não menos importantes são os investimentos em educação mais ampla nas organizações, no sentido de estabelecer uma cultura favorável à gestão de riscos e de preservação da empresa sob a régua da ética e da integridade. Para isso, deve-se, de forma incansável, investir na capacitação dos recursos humanos da administração para que sejam capazes de mapear seus riscos e atuar para preveni-los e, se for necessário, punir os responsáveis que desviem do código de conduta estabelecido.

## O prêmio

Para aquele CEO ou aquela organização que fez bem a lição de casa, o prêmio é valoroso e merecido. E como é que se estabelece e se obtém essa premiação? É aqui que entra o profissional de comunicação, é aqui que as agências especializadas em assessoria de imprensa, treinamento de gestão de riscos, *crisis management* etc. fazem a total diferença. Eles devem transformar aquilo que até hoje foi entendido como uma grande chatice ou uma grande ameaça na verdadeira vantagem competitiva que eu havia mencionado lá no começo de nossa conversa. Deixando para trás o modelo de “bombeiros” para apagar incêndios já deflagrados, esses profissionais devem mais do que nunca colocar seus esforços na prevenção, saindo do banco de trás e passando para o banco ao lado do motorista com o GPS nas mãos. Para isso, deverão conhecer o negócio

profundamente, para que possam auxiliar e, sobretudo, influenciar diretamente o CEO no seu processo decisório. Com profissionalismo, podem calcular o retorno sobre o investimento (o ROI, *return over investment*) em gestão de crises na construção da marca e da reputação que, em geral, são investimentos de longo prazo. Ao mesmo tempo, podem calcular o que em inglês se denomina de *cost avoidance*, ou seja, os custos evitados.

E de que custos estamos falando? Estamos falando dos acidentes evitados, do desastre ambiental que não aconteceu, das vidas que foram poupadas, da preservação do valor da marca e da reputação dos múltiplos de EBTIDA<sup>2</sup> que, mais do que nunca, traduzem o que vale uma empresa e suas ações na bolsa de valores, do crédito e linhas de financiamento para poder expandir os negócios, da possibilidade de concorrer a um contrato do governo em qualquer nação do mundo, do valor obtido num grau de investimento vindo de uma agência internacional de *rating*, da capacidade de atrair e reter os melhores talentos disponíveis no mercado global. Quando tudo isso se traduz no clima organizacional da empresa e se transforma em ganho de produtividade, de qualidade, de eficácia? Quanto custa isso? Ou melhor, quanto vale tudo isso? São muitas as perguntas e ainda mais numerosas podem ser as respostas que colocarão a organização numa situação extremamente vantajosa diante de concorrentes que continuem presos ao modelo antigo.

É por essa razão que, uma vez decidido caminhar por estas linhas, é absolutamente legítimo ao profissional de comunicação comunicar e comunicar e comunicar. A gestão de riscos não é apenas questão de vantagem competitiva, a organização tem o dever de fazê-la, a fim de que possa servir de exemplo para outras organizações que a seguem e assim formarem uma corrente do bem entre organizações similares ou concorrentes.



<sup>1</sup> Matriz de competências internas à organização que identifica os pontos de força e de fraquezas, oportunidades e ameaças.

<sup>2</sup> Lucro antes do Imposto de Renda e Depreciação, normalmente utilizado como base para cálculo do valor de uma empresa

## Parte 1

# Como fazer a gestão de reputação de uma empresa



*Empresas de alto escopo e que bem alto planam  
Desviam-se de rumo e cessam até mesmo  
De se chamar ação.”*

Hamlet, **Shakespeare**

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPOSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

# “Ser ou não ser? Eis a questão”: A era da transparência

## **Ana Luisa Almeida**

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG e Erasmus University (Holanda) e Mestre em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Presidente do Reputation Institute Brasil.

## **Jussara Sant’Anna Belo**

Mestre em Administração pela PUC-Minas/Fundação Dom Cabral. Graduada em Comunicação Social pela UFMG. Diretora no Reputation Institute Brasil.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPOSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

Os riscos reputacionais têm se tornado, nos dias atuais, uma grande ameaça para as organizações que se veem vulneráveis diante de crises que, em geral, fogem de qualquer padrão estabelecido nos manuais de gestão. As perguntas do que fazer e como fazer, que tradicionalmente seguiam um *script* que assegurava respostas ágeis, transparência, preparação dos porta-vozes, dentre outras medidas, se mostram

insuficientes e até mesmo inconvenientes diante de tantas vozes e tantas mídias que assumem novos protagonismos.

Vivemos um tempo de “supertransparência”, em que as empresas não mais detêm a hegemonia discursiva, a supremacia do acesso aos meios de comunicação, a articulação com influenciadores sociais. Agora, atores sociais como as ONGs, a comunidade, o cliente e o cidadão comum se mobilizam, se articulam e querem ser ouvidos em instâncias institucionais nacionais e internacionais, buscando fazer valer suas demandas, seus direitos, seus valores, suas inserções no espaço sociopolítico.

O fato é que a sociedade está hoje mais mobilizada – quer discutir os comportamentos corporativos e cobra das empresas e de seus executivos comportamentos coerentes e consistentes com suas promessas e com os novos códigos de ética. A sociedade contemporânea midiaticizada coloca as empresas em uma nova exigência de relacionamento com todos os atores sociais. Há uma crise permanente de confiança das pessoas nas empresas, provocada por uma visibilidade que é inédita e que propõe que todos comecem a repensar seus posicionamentos, sob a pena de arriscarem a sua presença na sociedade. Sim, esse é o maior risco que uma empresa pode correr: o de ter a sua perenidade comprometida. E, não mais que de repente, deixar de existir.

Nas crises de empresas, tanto no Brasil como no exterior, podemos analisar os papéis que os novos atores sociais vêm assumindo, sendo “afetados” direta ou indiretamente pelas ações dessas empresas. A palavra “afetados” vem do latim *affectio*, que tem a mesma origem etimológica do substantivo “afeto”, que significa amor, atração.

Essas empresas, ao afetarem seus grupos de relacionamento, quebraram um vínculo de afeto, de admiração, de confiança, de atração. Quebraram expectativas construídas ao longo dos anos, promessas deixaram de ser cumpridas, sonhos foram destruídos e algumas vidas

esfacelaram. Suas representações como empresas poderosas, vencedoras, competentes, sérias e éticas ruíram junto com as crises. Renascer simbolicamente como o que representaram um dia é um grande desafio.

O que se observa hoje, na maioria das empresas, é que há uma grande vulnerabilidade na forma como elas se relacionam com os diversos grupos de interlocutores. Muitas vezes, em um isolamento típico dos poderosos, a maioria das grandes empresas se nega a perceber que se distanciou das pessoas e dos grupos sociais, das expectativas da sociedade. Quase todas as grandes corporações são arrogantes e prepotentes e, nesse lugar, adotam discursos vazios que não se sustentam, pregam princípios e valores que são desconstruídos na prática, demonstrando especialmente um descasamento entre aquilo que se fala e aquilo que se faz.

## Riscos reputacionais: a importância de avaliar e agir

Nunca se falou tanto em reputação. A reputação é um ativo intangível extremamente valioso para as organizações, na medida em que confere a elas legitimidade e credibilidade. A reputação corporativa, para o *Reputation Institute*, é definida como o conjunto de percepções, opiniões e julgamentos dos grupos de relacionamento de uma empresa sobre a sua capacidade de gerar valor e, especialmente, sobre o quanto ela é capaz de honrar e de cumprir as promessas que faz. Essas percepções refletem o grau de estima, admiração, confiança e empatia que as pessoas sentem em relação à empresa e afetam diretamente suas decisões de comprar, recomendar, investir ou querer trabalhar nela. Reputação é um vínculo emocional que promove uma predisposição favorável em relação à empresa. Em sentido oposto, a má reputação traz consequências que acabam por, muitas vezes, impedir a empresa de implementar as suas estratégias: financiadores evitam dar acesso a crédito, legisladores e

reguladores incrementam novos padrões e aplicam multas e sanções, os custos de transação aumentam; clientes que precisam atender suas exigências de *compliance* podem quebrar contratos e os funcionários perdem o orgulho e a identificação com a empresa.

A reputação se constrói na experiência de cada um dos grupos de relacionamento da organização, ao longo do tempo. É um processo que vai se consolidando na medida em que a empresa consegue entender e agir para buscar um maior alinhamento entre sua realidade, as expectativas sociais e as percepções. E os desafios hoje estão voltados especialmente para duas perspectivas: uma é como manter a reputação construída e consolidada; e outra é como lidar com os riscos reputacionais. Pesquisas recentes com CEOs de grandes empresas mostram que uma das suas maiores preocupações hoje é a perda da reputação.

Nos últimos 20 anos, os ativos intangíveis passaram a representar uma parcela cada vez maior do valor das organizações – 84%, conforme dados recentes da Ocean Tomo<sup>1</sup> é o quanto valem, na média e em seu conjunto, os ativos intangíveis das maiores corporações do mundo, como a marca, a propriedade intelectual e a reputação. Analisar e avaliar os riscos à reputação de uma empresa é, portanto, tão ou mais importante do que considerar o que pode impactar negativamente o fornecimento de seus insumos, o funcionamento da linha de produção ou a sua participação em algum mercado. No entanto, mesmo com a consciência de que as vulnerabilidades têm aumentado à medida que maior visibilidade tem levado a uma maior exposição, mesmo à revelia das organizações, elas nem sempre têm conseguido avaliar adequadamente os riscos à sua reputação.

A maioria das grandes empresas com as quais trabalhamos no Reputation Institute, em projetos de mensuração e consultoria em reputação, adota processos até bastante sofisticados para analisar e avaliar os riscos que podem impactar – direta ou indiretamente – seus

negócios. Em geral, as metodologias concentram-se nos levantamentos e análises dos riscos tradicionais, com um foco grande nos riscos operacionais, negligenciando muitas vezes sinais de que algo sério pode acontecer no que diz respeito à sua imagem e reputação. Essa observação *in loco* nos faz refletir sobre o quão distante ainda estão essas organizações, mesmo as mais modernas e com perfil estratégico, de entender como a sua reputação precisa ser construída e protegida. Riscos reputacionais são eventos que têm o potencial para impactar negativamente as percepções dos grupos de relacionamento e, em última instância, seu comportamento em relação a uma empresa: são capazes, portanto, de provocar verdadeiras catástrofes nos negócios.

A inclusão da análise dos riscos reputacionais nas metodologias de gestão de riscos tem se tornado matéria de primeira ordem na pauta dos executivos de comunicação que precisam cada vez mais estar presentes e influentes junto aos conselhos de administração e aos comitês executivos das organizações. É importante considerar as diferenças entre os perfis organizacionais e entre as culturas para o risco – empresas de menor porte, que acabam de ser criadas ou que têm um tom mais inovador em seus negócios são mais vocacionadas para o risco, enquanto os grandes conglomerados internacionais tendem a ser mais conservadores, com uma visão de que não vale a pena correr risco algum – embora faça parte de qualquer jogo correr riscos calculados. A realidade, no entanto, é que muitas empresas perdem oportunidades importantes na gestão da sua reputação, por dificuldade de avaliar suas capacidades de exposição ao risco ou por considerar que são capazes de lidar com o risco.

Ao longo dos anos, atuando junto às equipes gestoras de comunicação de grandes empresas, foi possível relacionar uma série de riscos que, em geral, são comuns nas práticas das organizações e que podem manchar de alguma forma a reputação corporativa. Esses riscos são um ponto de partida para começar a analisar as vulnerabilidades da

empresa. Para organizá-los de uma forma sistemática, estão distribuídos entre as sete dimensões do modelo *RepTrak*<sup>2</sup> do Reputation Institute:

## Produtos e serviços

- A falta de qualidade dos produtos e serviços, deixando de atender à expectativa cada vez maior dos clientes e consumidores e/ou provocando *recalls* recorrentes ou com gravidade de motivos.
- Produtos que provoquem riscos ou causem danos à saúde ou à segurança dos consumidores.
- Campanhas publicitárias de produtos ou serviços que contenham mensagens preconceituosas ou que estimulem comportamentos negativos.
- Aumento de preços de forma abusiva ou injustificada.
- Interrupção de fornecimento ou descontinuidade de produtos sem explicações coerentes.
- Problemas com embalagens tóxicas ou não sustentáveis, que gerem excesso de resíduos.

## Inovação

- A falta de informação sobre a forma como a empresa atua em pesquisa e desenvolvimento de seus produtos, em desrespeito a normas e práticas mundialmente aceitas.
- A demora na resposta a demandas ou na adaptação a mudanças sociais.
- Estar sempre atrás dos concorrentes em lançamentos e/ou tecnologia.

## Ambiente de trabalho

- A existência de diferença de tratamento entre gêneros ou questões que caracterizem falta de iguais oportunidades para todos.
- Reclamações ou processos judiciais envolvendo direitos dos empregados, maus-tratos, condições de trabalho inadequadas.
- A “quebra” de muros entre a comunicação interna e externa, gerando posicionamentos distintos, falta de alinhamento entre os discursos, fragilizando a identidade e identificação dos empregados.
- A falta de clareza e transparência na divulgação de informações sobre a empresa e sua atuação na sociedade para os empregados.

## Governança

- O descasamento entre o discurso e a prática das organizações.
- A ausência de regras claras de *compliance* a que a empresa esteja submetida.
- A falta de transparência ou indisponibilidade para fornecer dados e informações para a sociedade
- A regulação e novas regras que passam a questionar as atividades e ações da empresa, colocando em dúvida sua legitimidade.

## Cidadania

- A dificuldade de construir valor compartilhado na sociedade, de obter apoio junto aos principais grupos de relacionamento.
- Os impactos (ambientais, por exemplo) gerados por ela própria ou por terceiros que fazem parte da cadeia de valor da organização.

- A relação desigual ou de dependência criada com comunidades na qual se encontre instalada.

## Liderança

- Comportamentos antiéticos ou que denotem incoerência com os valores da organização.
- Envolvimento em casos de corrupção, fraudes ou escândalos.
- Manifestações equivocadas dos principais executivos, especialmente sobre direitos humanos ou desrespeito à diversidade.
- O não reconhecimento pelas empresas do seu novo papel na sociedade, mais como ator e participante do que como centro decisório.
- Divergências e desentendimentos dentro da própria empresa sobre os melhores caminhos a tomar.
- A tentativa de blindagem do presidente em momentos de crise que exigem a presença dele.
- Escolhas erradas de porta-vozes e representantes da empresa.
- Não reconhecer publicamente o erro em momentos em que essa é a única atitude a tomar.

## Desempenho

- Lucros exacerbados que acabam por explicitar uma relação de custo-benefício injusta para com a sociedade.
- A falta de entrega de resultados financeiros prometidos para sócios e investidores.

É sempre bom lembrar que a reputação é a percepção do outro – por isso nem sempre avaliar os riscos à reputação é considerar apenas a realidade, mas sim a forma como as pessoas a veem. A avaliação de riscos reputacionais, em grande parte das empresas, passa pela revisão de processos organizacionais e até mesmo por mudanças na forma como a empresa conduz seus negócios. Por isso, esse é um processo que para ser efetivo tem que contar com apoio e envolvimento direto da alta administração.

No Brasil e em todo o mundo, estamos aprendendo com as crises recentes que muitas grandes empresas têm atravessado e que nos levam a alguns pontos de reflexão:

### Postura e comportamentos adequados não precisam de blindagem

Construir uma boa plataforma de reputação e de comunicação é o melhor caminho sempre, pois o que protege uma empresa dos riscos é a sua credibilidade, que permite que ela enfrente com menos dificuldade as crises eventuais.

### Transparência e coerência são fundamentais

As relações entre os diversos interlocutores devem ter como princípios a transparência e a coerência, que são base para um diálogo honesto e uma boa convivência.

### Reputação pertence à empresa e precisa ser construída por todos

A área de comunicação não é dona e nem a única responsável pela proteção ou eventual recuperação do valor reputacional de uma

empresa, mas é importante que haja governança clara – entendendo a multidisciplinariedade do tema e a complexidade da sua gestão.

### Questionar é um exercício sempre saudável

Por mais que seja incômodo e doloroso, é preciso que as áreas de comunicação estejam prontas para questionar a tomada de decisões das empresas, alertando a direção – de preferência com dados, números, *cases* e exemplos – para os riscos que envolvem todos os relacionamentos com a sociedade.

### O timing pode ser um complicador, mas é preciso falar sobre os problemas que a empresa estiver enfrentando.

Riscos podem ser de natureza operacional, jurídica ou de comunicação e é natural uma assimetria na disseminação da informação dentro das empresas, mas é fundamental entender que o julgamento da opinião pública se dá antes do julgamento nos tribunais. A imprensa estará dando a versão dos fatos com fontes legítimas ou não, que, em geral, com informações pertinentes ou não, podem se tornar a versão que será apropriada pela sociedade e ressignificada de acordo com os valores e percepções sociais, sempre com a reverberação das redes sociais, onde os sujeitos podem assumir papéis de heróis ou vilões com um simples *post*. Ou seja, a falta de posicionamento da empresa é um posicionamento. E esse é sempre o pior e o que tem mais capacidade de destruir a reputação.

Sabemos que não é fácil e não é simples o processo de gestão da reputação e dos riscos reputacionais. Como disse Shakespeare, em *Otelo*, “*Reputation, reputation, reputation! I have lost my*

*reputation. I have lost the immortal part of myself and what remains is bestial”.*

## Uma nova era

Estamos vivendo um novo momento da história, quando os valores dos indivíduos estarão ditando a continuidade ou não das organizações com as quais se relacionam. Vivemos uma verdadeira revolução que vai muito além da transformação digital ou do empoderamento dos consumidores. O que estamos assistindo é a redefinição do que é sucesso. Deixamos para trás a época em que as empresas orgulhosamente escreviam em seus muros suas visões, missões e valores. Hoje, o que as populações querem ouvir são as crenças e propósitos que cada uma teme o que esperam para a humanidade.

Estamos vivendo os tempos onde tudo é *self-service* como o Uber, onde tudo acontece na nuvem, da aceleração da cognição e da convergência que levará a humanidade para o próximo nível. Entramos na era do Engajamento! Nesta era, o protagonismo deixa de estar nas mãos de quem faz o hoje, mas passa para as mãos de quem deixa algo melhor para as gerações futuras. E isso só será possível se acreditarmos profundamente que o lucro é apenas um dos pilares da sustentabilidade de uma corporação que, somados ao resultado ambiental e social, formam o que era conhecido como o tripé da sustentabilidade. Agora, o tão falado “*triple-bottom-line*” ganhou companhia, uma quarta dimensão: a dimensão da Integridade que, de forma horizontal, irá pautar o que se fará nos outros três pilares, para a garantia da própria sobrevivência.



# Gestão de riscos: a prevenção que garante a saúde reputacional das empresas

**Monica Medina**

Consultora estrategista, graduada em Comunicação Social/Relações Públicas pela UERJ, com pós-graduação em Marketing pela PUC. Sócia diretora da Diferencial.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATEGIA  
IDENTIDADE PROPOSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

Da mesma forma que os cuidados contínuos e preventivos com nossa saúde são o que define se vamos ter longevidade com mais ou menos qualidade de vida, a reputação é o principal ativo de uma empresa e a garantia de negócios futuros e de sua existência. É o resultado de um longo esforço e investimento da organização em imagem, qualidade dos produtos, serviços, além do bom relacionamento com seus públicos.

O trabalho preventivo de gestão de riscos também mantém a empresa ciente da sua realidade e das questões que merecem maiores cuidados, evitando crises que podem invalidar o trabalho de todos os envolvidos com o sucesso dos negócios. Também detecta precocemente sinais de importantes tendências, além de possibilitar mudanças, antes que potenciais questões afetem o desempenho dos negócios.

Os riscos, ou fatores com potencial crítico, são ocorrências que, se não controladas, podem evoluir e causar grandes prejuízos ou danos às pessoas, ao patrimônio ou ao meio ambiente, atingindo a reputação da empresa. Por isso, qualquer risco deve ser monitorado em todas as suas fases, o que permite manter sob controle possíveis ocorrências, reduzindo ou mesmo anulando seu impacto sobre os negócios e a reputação da empresa.

Por meio desse trabalho é ainda possível priorizar e otimizar esforços e recursos, dirigir o *stakeholder engagement* e programas de comunicação, gerar vantagem competitiva, identificar sinais de crises e criar mecanismos para evitá-las. A atitude preventiva prepara a empresa para enfrentar uma eventual crise e sofrer nenhum ou pouco dano e a identificar oportunidades de reforço da imagem institucional.

## Como fazer monitoramento dos riscos: iniciando a anamnese do negócio

Quando vamos ao médico, normalmente ele faz uma série de questionamentos sobre alguns sintomas relacionados a dores, dificuldades respiratórias, histórico de doenças familiares ou hábitos do paciente na área de alimentação, prática ou não de atividades esportivas, ingestão de bebidas alcoólicas, fumo, qualquer fator com potencial crítico de se agravar e se transformar em uma doença mais séria.

Conforme as respostas obtidas ou a percepção de que algo está sendo omitido pelo paciente, o médico solicita exames para ter um quadro mais seguro do estado do paciente e poder monitorar as áreas de risco de sua saúde. É esse monitoramento contínuo dos fatores de risco que permite ao médico manter sob controle possíveis ocorrências como infartos, AVCs, a escalada de diabetes ou reduzir o impacto de um câncer no organismo do paciente.

O profissional de comunicação ou relações institucionais, seja interno ou consultor, deve realizar o monitoramento de riscos reputacionais na empresa como um médico realiza a anamnese.

Inicialmente são identificados os riscos e seus fatores relacionados, classificando-os conforme o impacto sobre a reputação da empresa e a sua probabilidade de ocorrência (matriz de fatores com potencial crítico).

A metodologia prevê a realização de entrevistas e/ou workshops com os diretores e grupo gerencial para identificação das percepções e preocupações dos principais executivos da organização, nos quais serão identificados os riscos (*issues*) e públicos de interesse (*stakeholders*) e assuntos estratégicos na empresa, e elaborada uma matriz de priorização de riscos.

### MATRIZ DE FATORES COM POTENCIAL CRÍTICO

		POTENCIAL DA OCORRÊNCIA		
		BAIXO	MÉDIO	ALTO
IMPACTO DA OCORRÊNCIA	ALTO	REQUER MONITORAMENTO CONTÍNUO   revisão a cada 6 meses	ATENÇÃO E PREPARAÇÃO   revisão a cada 6 meses	GERENCIAMENTO PROATIVO   revisão a cada 3 meses
	MÉDIO	REAVALIAÇÃO PERIÓDICA   revisão a cada 12 meses	REQUER MONITORAMENTO CONTÍNUO   revisão a cada 6 meses	ATENÇÃO E PREPARAÇÃO   revisão a cada 6 meses
	BAIXO	REAVALIAÇÃO PERIÓDICA   revisão a cada 12 meses	REAVALIAÇÃO PERIÓDICA   revisão a cada 12 meses	REQUER MONITORAMENTO CONTÍNUO   revisão a cada 6 meses

Elaboramos um plano de revisão periódica dos riscos, com maior ou menor periodicidade, dependendo da posição deles nessa matriz.

Os riscos, por sua vez, podem ser classificados em cinco categorias, de acordo com seu potencial de impacto sobre o negócio e a reputação da empresa, caso venham a ocorrer. Essa classificação deve ser feita em conjunto com os executivos. Nesse sentido, é importante reunir um grupo diverso de pessoas que representem todas as áreas de atuação da empresa e tenham formações diferenciadas, para que se possa ter uma ampla capacidade de leitura dessas questões.

*Categoria A – Repercussão nacional/internacional:* Situação gravíssima em que o negócio e a imagem da empresa estão seriamente ameaçados nacional e/ou internacionalmente, e há grande probabilidade de expressivo prejuízo financeiro, social e de imagem para a empresa. Envolve: atenção pública nacional e/ou internacional; cobertura da mídia nacional/internacional; repercussão junto a autoridades e representantes governamentais nos níveis nacional e/ou internacional; com potencial de impacto grave sobre, por exemplo, concessões de licenças e/ou legislação tributária. Exemplo: danos causados ao meio ambiente, com mortos ou feridos graves, que ultrapassem os limites da empresa e atinjam a comunidade.

*Categoria B – Repercussão nacional:* Situação de alto impacto por envolver interesse público nacional; cobertura na mídia nacional; repercussão junto a autoridades e representantes governamentais nos níveis nacional e/ou regional; com medidas restritivas em potencial, como na concessão de licenças. Também costuma haver mobilização de grupos de ação. Exemplo: crises de relacionamento com autoridades governamentais.

**Categoria C – Repercussão regional:** Situação de médio impacto com risco iminente de envolvimento da mídia e autoridades regionais. É comum existir interesse público regional; ampla repercussão na mídia regional; alguma cobertura da mídia nacional; e atenção política regional. Pode envolver instância adversa de grupos de ação e/ou do governo local. Exemplo: greve.

**Categoria D – Repercussão local:** Envolve algum interesse público local; alguma atenção política local e/ou mídia local; com aspectos adversos em potencial para as operações. Exemplo: acidente na área operacional.

**Categoria E – Repercussão limitada:** Situações de baixo impacto nas quais há o conhecimento público, mas não existe interesse público. Geralmente, essas ocorrências não ultrapassam os limites internos da empresa e/ou de suas unidades. Exemplo: troca de comando regional.

São consideradas situações críticas as ocorrências classificadas nas categorias A, B e C. Já as categorias D e E referem-se a eventos inesperados, que devem ser devidamente administrados para não evoluírem e transformarem-se em situações críticas.

Entretanto, hoje, com o fenômeno das redes sociais, diferentemente do que acontece na medicina, essa escalada é muito rápida, possibilitando que uma situação crítica de categoria C, regional, escale para uma categoria A, internacional, em poucos segundos.

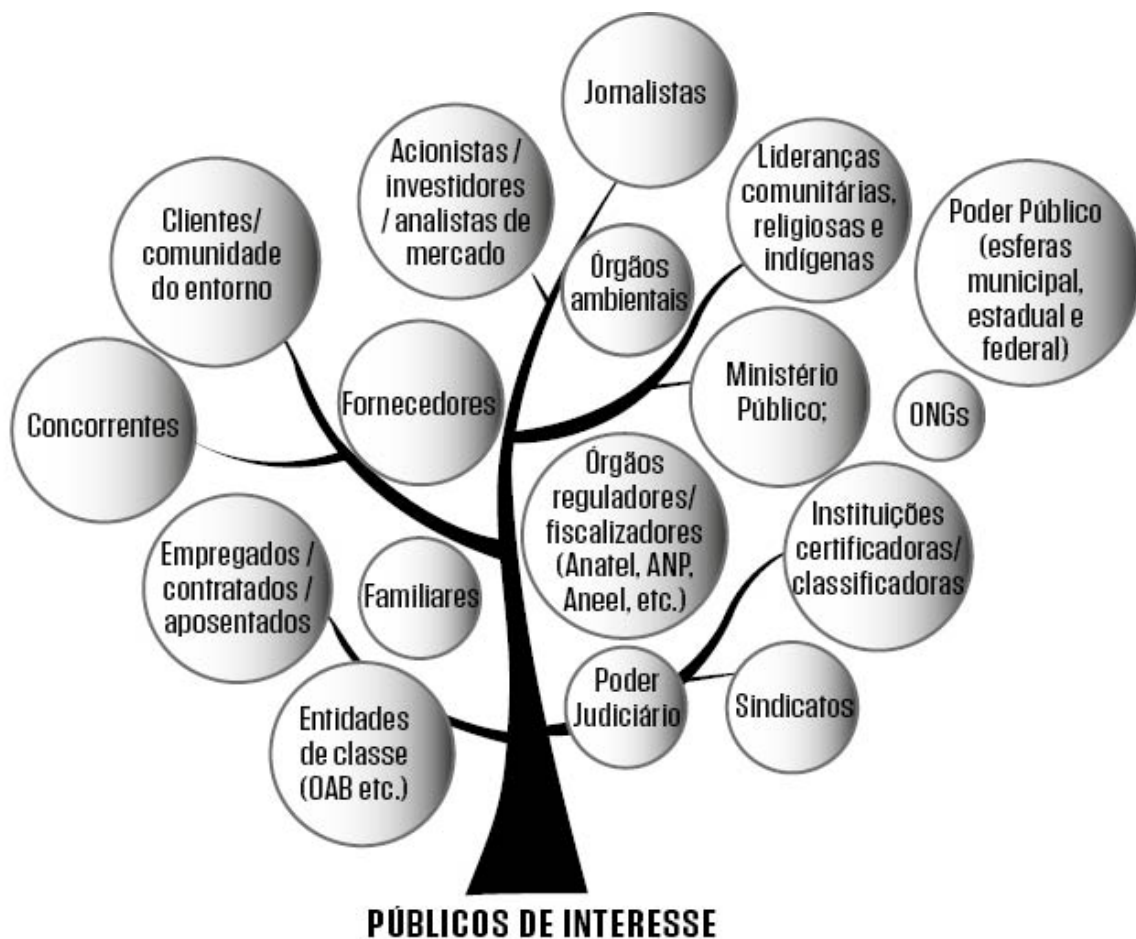
## A segunda etapa do monitoramento: O check-up dos *stakeholders*

Atualmente, o ambiente corporativo está muito mais vulnerável a elementos externos e aos “humores” do mercado financeiro. Diante desse

cenário, as organizações não podem ignorar a força dos seus diversos públicos de interesse, pois o sucesso nos negócios depende muito da percepção de seus *stakeholders*, do mercado e da sociedade em geral.

Por isso, paralelamente aos riscos, devem ser mapeados os públicos que direta ou indiretamente podem influenciar o negócio da companhia (agentes de pressão e públicos de interesse), verificando seu grau de interesse pelo assunto e o impacto que exercem nas operações e na imagem da empresa (Matriz de Públicos de Interesse).

### Gerenciamento de riscos e gestão de público de interesse



O trabalho preventivo de gerenciamento de riscos deve elaborar estratégias para um bom relacionamento com os diversos públicos. Dessa forma, no momento de uma crise instalada, os representantes da empresa já conhecem melhor o perfil de cada um deles, suas demandas e interesses.

Para que todos os públicos de interesse da empresa tenham uma percepção positiva de sua atuação e reputação, é imprescindível cultivar o bom relacionamento em todos os momentos. E aproveitar as oportunidades para reforçar a imagem de empresa responsável, comprometida com a segurança das comunidades vizinhas, com a preservação do meio ambiente, com a legislação, e que investe na capacitação e no bem-estar de seus empregados.

### A terceira etapa do monitoramento: A definição preventiva da profilaxia para cada risco e *stakeholder*

O próximo passo é utilizar esse conjunto de informações para prescrever as ações a tomar caso esses riscos escalem para uma crise. A partir daí é feita a indicação dos responsáveis pelo desenvolvimento de um plano de ação e estratégia para cada risco, e cada *stakeholder* priorizado.

Esses eventos são o ponto de partida para o mapeamento dos principais públicos envolvidos e riscos do negócio, principalmente com relação aos impactos e sensibilidades que podem trazer para a empresa e sua reputação.

Além disso, é preciso definir previamente as mensagens-chave relacionadas aos riscos com potencial crítico. Elas devem reforçar a agenda positiva da empresa e conter esclarecimentos de defesa para as questões sensíveis. Mensagens-chave também são úteis para a produção

de releases, apresentações, cartas e folders para os diferentes *stakeholders*.

Todas as mensagens têm que ser aprovadas pela área jurídica, já que costumam ser utilizadas pelos agentes de pressão nas ações que são movidas contra as empresas.

A definição de papéis e responsabilidades dos integrantes do Grupo de Gerenciamento de Crises, a lista de procedimentos básicos para cada risco e a estratégia de comunicação com os diferentes públicos (interessados e diretamente ou indiretamente afetados) são fundamentais para o sucesso deste trabalho.

As habilidades para gerenciar essas ocorrências devem ser bem treinadas. Pode-se afirmar que se trata de uma questão vital para qualquer organização.

## A receita para a longevidade do negócio: prevenção e agilidade

O mau gerenciamento dos riscos traz graves consequências, por exemplo: impacto negativo na reputação da organização; perda de clientes; oposição da comunidade; ações legais e suspensão de licenças; surgimento de legislações indesejáveis; atraso ou inviabilização de novos projetos; custo de publicidade e outros. Muitas empresas já encerraram seus negócios e fecharam as portas por não definir procedimentos básicos para esses momentos críticos.

A prevenção e a agilidade são as qualidades que devem prevalecer no momento de enfrentar um risco ou uma crise. Quem vai lidar diretamente com o problema deve estar bem preparado para implementar as ações já definidas e dar respostas adequadas aos diversos públicos de interesse já mapeados. O sucesso na condução desse processo também depende da

eficácia das ações de relacionamento e comunicação, que já deveriam estar definidas.

É bom ressaltar que a melhor postura é se preparar o quanto antes para todo tipo de risco inerente do negócio. Esperar que a situação se resolva sozinha é o maior erro que se pode cometer, pois a tendência é o problema agravar-se, podendo fugir completamente ao controle da companhia, fazendo com que a reputação da empresa acabe indo parar na UTI.

# Diagnosticar, monitorar e medir. Reputação em três tempos

**Suzel Figueiredo**

Diretora presidente da Ideafix Pesquisas Corporativas, mestre em Ciências da Comunicação pela USP, pós-graduada em pesquisa pela ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATEGIA  
IDENTIDADE PROPÓSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

Imagem, identidade, reputação, engajamento, admiração. Como são construídas essas percepções? Embora no campo da comunicação corporativa esses termos sejam utilizados com muita frequência e de forma quase automática, são poucos os profissionais que os definem de um jeito único.

Há os que acreditam que reputação é experiência, outros que é julgamento da organização. Alguns definem que identidade é a crença do público interno e que imagem é o que pensam os públicos externos. Independentemente de qualquer definição, a reputação de uma empresa é sempre múltipla. Públicos distintos têm relações distintas com a organização e constroem suas percepções a partir de suas experiências. E, assim, um jornalista, um cliente, um deputado e um funcionário terão percepções muito variadas sobre uma organização.

Independente disso, o fato é que toda empresa precisa saber em que estágio da imagem desejada ela se encontra. E assim, organizamos o conteúdo deste capítulo para esclarecer como organizar processos de diagnóstico, monitoramento e mensuração.

## Momento de diagnosticar – Marco Zero

Como recomendam as boas práticas da gestão, antes de planejar é preciso diagnosticar. Inspirado no modelo PDCA – *Plan, Do, Check and Act*, adotamos o DPIM – Diagnosticar, Planejar, Implantar e Medir.

O diagnóstico da percepção dos públicos sobre determinada empresa é a matriz para desenhar processos de comunicação e relacionamento. É nesse momento que se entende quais públicos são mais bem informados sobre a empresa, qual o grau de conhecimento sobre produtos, serviços e práticas, quais públicos são mais sensíveis, quais percebem valor na empresa, quais se relacionam mais com a organização, entre outras questões.

Com o diagnóstico em mãos é possível entender onde estão as forças e fraquezas da organização e desenhar estratégias para mitigar riscos. Parece simples e deveria ser prática das empresas preocupadas com sua reputação. Nem sempre é.

O processo de planejamento do diagnóstico é o momento de se recuperar qual a reputação desejada e de que forma a organização demonstra esses construtos. Exemplificando: se a organização quer ser reconhecida como inovadora isso pode estar traduzido nos produtos. Se deseja percepção de que é preocupada com a comunidade, talvez esteja vinculada a projetos sociais locais. É preciso entender quais são as manifestações da empresa que levam os públicos a construir suas percepções.

E é exatamente nesse ponto que as empresas se diferenciam muito. A começar pelo ramo de atividade, se está inserida na indústria, no comércio, nos serviços ou no agronegócio. Depois, se a empresa tem capital aberto ou fechado, se é pública ou privada, se tem clientela b2b (*business to business*) ou b2c (*business to consumer*), se tem exposição pública, se é nacional ou estrangeira, para exemplificar apenas algumas variáveis

Uma empresa que presta serviços de energia elétrica, para os quais o consumidor tem baixo poder de decisão, não terá uma reputação tão positiva quanto uma empresa de tecnologia que tem produtos charmosos e desejados por grande parcela do mercado de consumo. Esse é um dos motivos porque rankings de reputação corporativa acabam por favorecer algumas empresas em detrimento de outras.

No diagnóstico e na mensuração da reputação é possível desenhar processos que acompanhem a performance da empresa comparada com ela mesma. No caso de monitoramento também é possível comparar empresas do mesmo segmento adotando uma única parametrização.

O tipo de diagnóstico pode considerar uma variedade de fontes de informação. Os mais completos incluem aspectos financeiros, jurídicos, mercadológicos e comunicacionais. Há uma diversidade de modelos de diagnósticos e apresento o que acredito ser completo o suficiente para oferecer elementos ricos para um bom planejamento. O conteúdo do diagnóstico deve abordar distintos estágios de relacionamento dos públicos com as organizações. São eles: conhecimento, experiência, satisfação, admiração e envolvimento.

A dimensão do conhecimento investiga como os diferentes públicos percebem a informação e que tipo de conhecimento dispõem. Abordam os seguintes pontos:

- Grau de informação sobre a empresa

- Grau de conhecimento sobre o campo de atuação da empresa
- Teste de conhecimento de produtos e serviços
- Conhecimento sobre ações de responsabilidade social

A dimensão da experiência é relacional. Trata de uma relação mais direta com a organização e considera os seguintes itens:

- Grau de relacionamento com a empresa
- Experiência com produtos e serviços
- Experiência com projetos, ações, eventos
- Experiência com a comunicação da empresa

No caso da satisfação, pressupõe um julgamento sobre a experiência com a organização, mesmo que o público não seja usuário de produtos e serviços. Inclui:

- Grau de satisfação com produtos utilizados
- Grau de satisfação com a comunicação da empresa
- Grau de satisfação com o comportamento social
- Grau de satisfação com orientação e educação sobre uso de produtos

A dimensão da admiração também é de natureza avaliativa. A partir de escala de cinco pontos, aborda os seguintes itens:

- Avaliação da qualidade de produtos e serviços
- Avaliação do posicionamento comunicacional
- Grau de admiração geral
- Grau de confiança

- Teste de atributos da marca
- Teste de valores organizacionais

A dimensão de envolvimento é aquela que testa o quanto o público recomenda, se envolve, se posiciona perante outros como influenciador de opinião. Trata dos seguintes pontos:

- Intenção de recomendação
- Desejo de trabalhar ou fazer negócio
- Intenção de compra de produtos e serviços

Os resultados do diagnóstico permitem entender as correlações entre as diferentes dimensões. A boa reputação se explica por quais variáveis? Pessoas mais informadas, com relacionamento próximo, admiram mais? Pessoas que experimentam os produtos e serviços avaliam melhor ou pior a empresa? O comportamento social da organização tem efetivamente algum impacto sobre sua reputação? As respostas sobre essas questões e muitas mais são a base para o gestor de Comunicação Corporativa e outros profissionais ligados à reputação elaborarem um Planejamento Estratégico. Nesse planejamento devem ser incluídos os objetivos, metas e indicadores para cada público investigado, bem como prazos para o plano de ação.

No quadro a seguir apresento uma simulação de diferentes indicadores no marco zero e quais metas podem ser estabelecidas. O exemplo trata de distintos públicos e diferentes indicadores sinalizando que a reputação não é uniforme, pois a análise, percepção e julgamento está no outro. Dessa forma, mesmo impactados pelas mesmas informações e experiências, públicos recebem e decodificam de forma muito distintas, pois estão baseadas em repertório individual.

Público	Dimensão	Indicador	Marco zero	Meta
Jornalistas	Conhecimento	Grau de informação	53%	65%
Comunidade	Satisfação	Comportamento social	70%	75%
Investidores	Admiração	Grau de confiança	38%	50%
Cientes	Envolvimento	Intenção de renovação	63%	70%
Funcionários	Satisfação	Satisfação com a informação	61%	70%

## Momento de monitorar

Feito o planejamento de longo prazo e enquanto o plano de ação está em curso, a vida continua. Produtos apresentam problemas, funcionários se acidentam, clientes se expressam nas mídias sociais, as ações na bolsa de valores oscilam, ou seja, a reputação da organização está sempre em risco, posto que a percepção dos públicos não é estática.

Portanto, monitorar os públicos é a forma de manter o termômetro atualizado sobre as questões mais relevantes para a organização. O diagnóstico é importante para identificar públicos e temas com maior potencial de risco sobre a reputação da empresa.

O monitoramento de mídia tradicional, mídias sociais e outros influenciadores já é prática comum entre os profissionais de comunicação. No entanto há outros pontos a analisar, tais como queixas em órgãos reguladores, ações trabalhistas, níveis de satisfação de clientes, índice de *turnover*, redução na procura dos projetos sociais, grau de endividamento da empresa, aumento de acidentes de trabalho, aumento de reclamações nos órgãos de defesa do consumidor e tudo mais que explique a quantas anda o desempenho da organização.

## Momento de medir

Retomando nossa proposta do ciclo DPIM – Diagnosticar, Planejar, Implantar e Medir, passado o período de implantação é hora de medir os resultados do Planejamento. Tudo que for planejado pode ser medido e todos os indicadores que foram estabelecidos podem ser avaliados.

Lembrando as cinco dimensões dos indicadores (conhecimento, experiência, satisfação, admiração e envolvimento), é na fase de mensuração que se utilizam os indicadores para avaliar os ganhos ou perdas na reputação da organização. É importante que essas parametrizações sejam feitas para cada um dos públicos investigados.

Suponha que uma empresa se posicione para o mercado como a melhor parceira financeira de seus clientes, ágil e preocupada com a segurança dos investidores. Após o diagnóstico com clientes, foram definidas metas para melhoria dos resultados de reputação.

Na tabela a seguir encontram-se os resultados da rodada marco zero e da rodada de mensuração de resultados, realizada após 12 meses da primeira tomada de opinião.

DIMENSÃO	INDICADORES	MO	META	M1
Conhecimento	Grau de conhecimento de responsabilidade social	61%	65%	60%
Experiência	Grau de proximidade com a empresa	55%	70%	71%
Satisfação	Grau de satisfação com responsabilidade social	58%	65%	55%
	Grau de satisfação com os serviços	72%	75%	78%
Admiração	Grau de confiança	75%	80%	83%
Envolvimento	Intenção de recomendação	70%	75%	74%

Analisando os dados da tabela, nota-se que indicadores ligados à questão da responsabilidade social não são determinantes para a formação da reputação da organização, na opinião de clientes. Por outro lado, os indicadores com melhor performance estão na dimensão da experiência e admiração, sugerindo que, para clientes, uma boa experiência (+ 16 pontos) e a satisfação com os serviços (+ 6 pontos) resultam em aumento da confiança (+ 8 pontos).

Esse tipo de modelo de mensuração utiliza conceitos de indicadores de eficiência (que medem processos) e eficácia (que medem resultados). Assim, diferenciam-se os processos nos quais a empresa deve atuar e quais são os resultados prováveis de sua ação. No caso acima, a correlação estabelecida estatisticamente é de que mais proximidade entre cliente e empresa é fator determinante para o aumento da satisfação e da admiração. Ou seja, indicadores finalísticos da reputação.

Se fizermos o mesmo exercício simulado para outro público de relacionamento, a comunidade por exemplo, o julgamento sobre a reputação poderia ser distinto. Para públicos que são expectadores da empresa e que não têm relação comercial, a contribuição da comunicação para formação de opiniões é enorme, bem como o papel influenciador das lideranças locais.

Esses exemplos têm o intuito de sustentar a argumentação de que modelagens de diagnóstico e mensuração de reputação devem considerar o propósito, posicionamento e desejo de imagem de cada organização. Como pesquisadora na área de Comunicação Corporativa tenho a oportunidade de experimentar, em parceria com clientes mais ousados, algumas variáveis que têm impacto na reputação.

Recentemente, em um estudo de imagem para uma empresa listada entre as 100 maiores do país, correlacionamos o grau de importância da empresa na vida do entrevistado ao grau de admiração. Adicionamos a esse resultado o motivo porque admiravam. Para clientes, a admiração

vinha da qualidade da matéria-prima que a empresa fornecia. Para a comunidade local, porque gerava empregos e pagava impostos. Para os funcionários, porque era uma empresa que honrava compromissos, principalmente, porque pagava os salários em dia.

Testamos com os *stakeholders* vários indicadores de responsabilidade social, de saúde financeira, ética, gestão, inovação, entre outros. Os públicos externos sabem pouco sobre esses temas, com raras exceções, e normalmente ficam no plano da suposição. Em alguns casos, quando o entrevistado concordou que a empresa investe em projetos sociais, o pesquisador solicitou que ele mencionasse algum projeto. Entre 500 entrevistados na comunidade, menos de 20% conheciam os projetos. Mas 83% concordavam que a empresa investia em projetos sociais.

Esse estudo, que não foi o primeiro que trouxe resultados surpreendentes sobre a construção da opinião, nos leva a refletir sobre o que, de fato, é importante para que uma empresa tenha uma boa reputação. A melhor maneira de entender como funciona a cabeça e as emoções dos públicos com os quais as organizações se relacionam é investir cada vez mais em pesquisa e inteligência de negócios. A fórmula não é mágica e não é única. Cada empresa vai ter que encontrar a sua.

# A gestão de reputação como vetor da reinvenção das organizações

**Selma Santa Cruz**

Formada em Comunicação Social e mestra em Ciências da Comunicação pela ECA-USP, ex-editora e correspondente internacional de *O Estado de São Paulo* e *Veja*. Sócia-diretora do Grupo TV1.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATEGIA  
IDENTIDADE PROPOSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

No segundo semestre de 2016, a Samsung lançou o modelo de *smartphone* Galaxy Note 7. O produto apresentava um defeito, que causava superaquecimento na bateria, causando pequenas explosões e queimaduras nos usuários. A crise de reputação que se seguiu ao lançamento ilustra a complexidade do novo ambiente de comunicação e negócios em que operam as corporações nesta era da rede, em que tudo se sabe, tudo se compartilha e tudo se comenta. Anunciado como um trunfo da empresa na disputa pela liderança do mercado de *smartphones*, o produto foi precedido por uma campanha global exemplar, segundo os padrões do marketing convencional: comerciais altamente criativos, apoiados por uma eficaz estratégia de Relações Públicas, que levou alguns dos veículos mais influentes do mundo a louvarem as funcionalidades inovadoras do produto. Bastaram algumas semanas, porém, para que as

mensagens impactantes da propaganda e a avaliação positiva da imprensa fossem substituídas, na mente dos consumidores, por memes e piadas de mau gosto que circularam nas redes sociais satirizando a explosão de baterias de alguns aparelhos.

A narrativa da marca, controlada pela empresa nos canais tradicionais de comunicação, como mídia paga e espontânea, foi silenciada pelo poder avassalador da nova *peer* mídia – a comunicação direta entre consumidores e cidadãos que constrói e destrói reputações nas mídias sociais. E se o prejuízo financeiro do *recall* dos aparelhos defeituosos pode ser rapidamente calculado, a dimensão do estrago para a reputação da marca será mais difícil de avaliar. *Recalls* de produtos defeituosos têm sido constantes ao longo das últimas décadas – muitas vezes com consequências bem mais graves do que as explosões de baterias de celulares, como no caso da Ford, obrigada a retirar do mercado seu modelo Pinto, na década de 1970, depois que incêndios provocados por um defeito no tanque de combustível resultaram em pelo menos 60 mortes.

Naquela época, porém, as crises se gestavam lentamente e com impacto infinitamente menor sobre a reputação das marcas, já que notícias fragmentadas sobre problemas demoravam a ganhar destaque na mídia de massa. Atualmente, porém, a celeridade da comunicação em tempo real engendra um campo minado no qual crises configuram uma ameaça permanente. “É como se as reputações atravessassem diariamente uma grande avenida de trânsito intenso, no horário de pico, sem olhar para os lados”<sup>1</sup>, compara Mário Rosa, estudioso e autor de vários livros sobre o tema.

Ao transferir poder das organizações, instituições e governos para indivíduos e grupos sociais, a democratização da mídia subverteu radicalmente a lógica da relação entre empresas e sociedade. Criou um ambiente de transparência total, no qual denúncias feitas por qualquer

cidadão anônimo podem ter tanta influência sobre a opinião pública quanto o comentário do mais respeitado âncora de telejornal. E expôs, sobretudo, a vulnerabilidade de reputações construídas por meio do marketing e da comunicação publicitária, sem fundamento nas práticas e políticas das organizações. Como ficou evidente, aliás, nos últimos anos, no Brasil, com a reverberação nas redes de escândalos de corrupção que pulverizaram a imagem de corporações até então entre as mais admiradas e premiadas do país.

“Em um mundo de comunicações instantâneas, os denunciadores, a mídia investigativa, os serviços de busca na internet, os cidadãos e as comunidades estão pondo as empresas constantemente sob o microscópio”, alertam Don Tapscott e David Ticoll: “Elas não têm escolha senão repensar seus valores e comportamentos para melhor. Pois, se for para ficar nu, é melhor ficar em forma!”<sup>2</sup>. Ou seja, neste novo ambiente comunicacional, a coerência entre a comunicação e o comportamento das organizações tornou-se imperativa. “As empresas mais bem-sucedidas do futuro serão aquelas cujos líderes asseguram que sua realidade interna corresponde à aparência externa”, prognostica David Jones, ex-presidente do Grupo Havas e fundador da organização não governamental One Young World.

## Função primordial da liderança

Neste contexto, a gestão de reputação passa a abranger, necessariamente, um escopo muito mais amplo do que o monitoramento e gestão de riscos reputacionais, já obrigatório para a sobrevivência organizacional. Ao exigir a transformação das corporações para o alinhamento de suas políticas, valores e práticas às expectativas dos *stakeholders* e da sociedade, a dimensão da reputação terá que estar, inevitavelmente, no centro da gestão e da estratégia de negócios. E

deixará de constituir atribuição específica das áreas de *compliance*, comunicação ou marketing institucional, para ser reconhecida como função primordial da liderança, o vetor em torno do qual devem ser alinhados todos os demais objetivos estratégicos.

Pois as organizações já não são avaliadas, na contemporaneidade, apenas pelo seu desempenho econômico e o valor gerado para os acionistas, nem somente pela qualidade dos produtos e serviços que entregam ao mercado. Segundo a pesquisa Social Business Study, patrocinada pelo Grupo Havas, em 2010, 86% dos consumidores globais acham importante que as empresas não visem unicamente o lucro. Nas últimas décadas, elas passaram a ser consideradas atores sociais, dos quais se espera que, indo além do lucro e da prática da Responsabilidade Social Corporativa, gerem valor social sustentável. Enquanto durante a era industrial elas eram livres para explorar recursos humanos e naturais, praticamente sem restrições, em favor de seus objetivos de negócios, agora as corporações têm que conquistar e renovar continuamente uma licença, um mandato social para operar.

Estamos diante, portanto, de um novo paradigma, o qual exige que as empresas abandonem sua postura tradicionalmente insular, em que as decisões eram tomadas nas cúpulas, com base em considerações estritamente financeiras e mercadológicas. Na nova economia do conhecimento e da cocriação, as estruturas rígidas, departamentalizadas e hierarquizadas do passado terão que ceder espaço a novos modelos mais orgânicos e colaborativos, que funcionem como ecossistemas, ou redes dinâmicas de relacionamentos. Como define Bueno, as organizações agora devem ser vislumbradas como “uma interação complexa entre pessoas, culturas, o mercado e a própria sociedade”<sup>3</sup>. Só assim elas serão capazes de capturar e articular os conhecimentos e competências necessários para inovar continuamente e de forma acelerada, condição de sobrevivência e prosperidade numa época de transformações tecnológicas

exponenciais. Além de responder ao pressuposto da atuação ética. “As empresas que esperam ser forçadas a agir, ou que consideram isso apenas em termos de gerenciamento de reputação ou responsabilidade social corporativa vão fazer muito pouco, tarde demais e talvez nem consigam sobreviver”<sup>4</sup>, alerta Paul Polman, presidente mundial da Unilever.

O que está em pauta, em suma, é uma reinvenção radical do modelo de organização autocentrada da era industrial, com a inversão da mão de direção tanto da gestão quanto da comunicação, cujos fluxos iam até agora sempre da empresa para a sociedade. Na era da rede e do compartilhamento, passa a prevalecer a ótica do User Experience, ou UX – são as necessidades e anseios dos públicos que devem nortear todas as decisões das empresas. Em consequência, a gestão dos relacionamentos – base da gestão de reputação – torna-se o pilar da estratégia e da construção de novos modelos de negócio. Há que se repensar a estrutura, os processos, a comercialização e sobretudo a relação com os *stakeholders* que contribuem cotidianamente para a organização e o negócio.

É nessa perspectiva que a gestão de relacionamentos e reputação se torna um vetor decisivo do processo de reinvenção organizacional. Mas nos referimos, certamente, a uma nova dinâmica de gestão de relacionamentos em que a comunicação dialógica substitui o monólogo. Em vez do foco na produção de mensagens e narrativas voltadas quase exclusivamente para o consumidor, como na era da propaganda e da comunicação de massa, será preciso criar condições para uma real e constante interação com todos os públicos.

A boa notícia é que, ao mesmo tempo em que exacerbou os riscos e desafios à reputação, a revolução midiática abriu também um horizonte de oportunidades e novos canais para organizações interessadas em entrar em sintonia com os anseios da sociedade e os valores dos novos tempos. No novo contexto de multiplicação e democratização de mídias, elas já

não dependem exclusivamente de investimentos para a compra de mídia paga, em veículos de massa, para se comunicar. Podem investir em plataformas de relacionamento ancoradas em propriedades digitais próprias, tão ou mais eficazes do que as mídias pagas, porque alinhadas às estratégias específicas de cada marca e desenhadas sob medida para cada grupo de *stakeholders*, incluindo e valorizando os funcionários – tradicionalmente relegados a segundo plano nos investimentos de comunicação, mas agora reconhecidos como um grupo de influência importante, potenciais embaixadores das marcas. Na sociedade do acesso, da hiperconectividade e da transparência, já não faz sentido tratar de forma desigual os públicos “interno” e “externo”. Afinal, todos os *stakeholders* têm igualmente poder de influenciar positiva ou negativamente a imagem da marca.

## Plataformas de relacionamento

Por sua natureza essencialmente relacional e interativa, as plataformas digitais de relacionamento têm o potencial de capilarizar conteúdos na constelação crescente de mídias sociais, reverberando exponencialmente a presença da marca por meio de *hubs* de influenciadores, funcionários, parceiros e consumidores. Além de funcionar como gigantescos grupos focais já que as interações online facilitam o mapeamento das expectativas e pontos de vista de todos os participantes do ecossistema e possibilitam a captura de dados valiosos para a inteligência do negócio – sejam tendências de comportamento e consumo, sejam *insights* para o desenvolvimento de novos produtos ou funcionalidades.

E como tudo o que acontece na esfera digital repercute na vida real, e vice-versa, o relacionamento online favorece a ampliação do diálogo e da experiência da marca por meio de ações presenciais altamente assertivas,

porque baseadas em dados, e desenhadas de forma customizada para expressar os valores e atributos diferenciadores da marca. Ao contrário do modelo tradicional de campanhas pontuais de propaganda, gera-se assim um círculo virtuoso e contínuo de trocas entre a organização e seus públicos, com caráter iterativo, cada interação gerando aprendizados para elevar o relacionamento a um novo patamar de qualidade.

Essa abordagem inovadora vem implodindo as fronteiras convencionais entre a comunicação corporativa e o marketing, já que as plataformas visam simultaneamente tanto objetivos de *branding* e reputação, quanto a alavancagem de negócios e a conversão de vendas. Ela derruba, igualmente, os silos que separaram as disciplinas tradicionais na era da propaganda. Como já não há mais fórmulas prontas para a emissão de mensagens como na era da mídia de massa – fundada no tripé comercial, anúncio e spot de rádio – todas as disciplinas são chamadas a contribuir, em times multidisciplinares, para o design de soluções e estratégias que contemplem o *full interaction* – o relacionamento em múltiplos canais e pontos de contato, de acordo com as características de cada marca, público e contexto.

É na construção desta nova práxis de comunicação, integrada e fundada no relacional, que a disciplina de Relações Públicas torna-se cada vez mais relevante e estratégica. Afinal, ao contrário das disciplinas focadas exclusivamente no consumidor, seus profissionais sempre trabalharam com visão de públicos e a conquista da adesão de influenciadores para a construção e gestão de reputação. É claro que não se trata aqui da disciplina na sua prática tradicional, ancorada basicamente na relação com a imprensa, uma intermediação que se tornou anacrônica. Mas de uma nova concepção de Relações Públicas, capaz de contribuir efetivamente para a reinvenção das organizações e a evolução da sociedade à luz dos desafios do século XXI.



# Sustentabilidade e reputação

**Ricardo Voltolini**

Diretor-presidente da consultoria Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPOSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

Em 17 de março de 2014, a Polícia Federal do Brasil deflagrou um dos mais importantes processos de investigação contra corrupção do país, envolvendo políticos, altos executivos de empresas estatais e grandes empreiteiras nacionais, que resultou na prisão de alguns dos mais influentes empresários brasileiros. Em 18 de setembro de 2015, o governo dos Estados Unidos acusou a Volkswagen de instalar em 11 milhões de carros movidos a diesel um software para fraudar testes de emissões de gases poluentes. Na tarde de 5 de novembro do mesmo ano, rompeu-se a barragem de Fundão, da Samarco Mineração, destruindo a cidade de Bento Rodrigues (MG), ceifando vidas e lançando rejeitos de minério de ferro em todo o rio Doce, no maior desastre ambiental da história brasileira.

O que pode haver em comum entre os casos de empresas de setores tão distintos, com história e atuação tão diferentes entre si? Ninguém há de discordar de que todas foram, no mínimo, negligentes na gestão de

riscos relacionados a temas que compõem hoje um território abrangente denominado sustentabilidade.

Para que não sobrevenha, de partida, nenhuma dúvida sobre as fronteiras deste território tão falado e pouco compreendido – para alguns demarcado exclusivamente pelos temas ambientais – e visando tão somente integrar o que costuma ser tratado em fragmentos, apresso-me em registrar um conceito mais sistêmico que será a base teórica do presente texto. Sustentabilidade para uma empresa significa pensar e fazer negócios de um jeito novo, com ética, transparência, integridade, responsabilidade, respeito ao outro e cuidado com o meio ambiente. O enunciado, propositalmente simples, diz o essencial. Não é necessário mais do que uma leitura atenta de sua estrutura para identificar as três dimensões (econômica, social e ambiental) consagradas no conceito de *triple bottom line*, cunhado nos anos 1990 pelo inglês John Elkington<sup>1</sup>.

Essa definição deixa de lado intencionalmente qualquer referência à noção de lucro e resultado econômico por considerar que ambas, ao contrário das variáveis ambiental e social, definem um negócio e uma empresa desde que surgiram as ideias de negócio e empresa. Também se baseia muito mais nos “comos” do que nos “o quês”, procurando, também intencionalmente, incorporar novas expectativas das sociedades a respeito da atuação das empresas neste primeiro quinto de século 21. Cada vez mais conscientes, cidadãos de todo o mundo vêm demonstrando crescente preocupação em relação a como e a que custo as empresas produzem, tendendo mesmo a considerar ilegítimo o lucro obtido com prejuízo a pessoas e ao meio ambiente. Nesses tempos de mudanças climáticas, esgotamento de recursos naturais, transparência radical provocada pela expansão das redes sociais e manutenção de desigualdades sociais, observa-se crescente questionamento, rejeição e punição ao resultado econômico decorrente de aumento das emissões de

gases de efeito estufa, destruição do meio ambiente, desrespeito a direitos humanos, fraudes, mentiras e enganações.

Está claro que as empresas citadas no início do texto cometeram deslizes importantes, pelos quais estão pagando o preço alto na forma de multas, indenizações, perda de valor de mercado, erosão de ambiente de negócios e de ativos intangíveis de imagem, reputação e marca. Os balanços financeiros registram estragos nada desprezíveis. Menos claras se apresentam, no entanto, as razões pelas quais, mesmo sendo *players* importantes em seus mercados, essas companhias agiram de modo complacente frente aos riscos inerentes a decisões, por assim dizer, claramente “não sustentáveis”. Riscos cuja antecipação, vale destacar, beira a obviedade. E que, convertidos em crises, devem estar martelando na consciência dos que os ignoraram.

O fato é que, quaisquer que tenham sido essas razões, elas parecem conter em comum um mesmo vetor de origem: o foco das decisões – ou ausência delas – baseou-se exclusivamente em motivações relativas à dimensão econômica do negócio em detrimento das esferas social e ambiental, quando um raciocínio baseado na lógica da sustentabilidade exigiria, ao contrário, antes de tudo, considerar eventuais externalidades<sup>2</sup> socioambientais negativas, investigá-las adequadamente, ponderar acerca de seus riscos concretos, escorar-se em estratégias preventivas de minimização, eliminação e compensação para, depois – e só depois –, tomar a decisão econômica. Não fosse pela convicção de que este é o certo a se fazer, pela conveniência de que uma lógica de *triple bottom line* funciona, sobretudo, como uma espécie de seguro de proteção do valor econômico da companhia.

Dada a constatação de que, por virtude ou interesse, a lógica do *triple bottom line* seria a mais razoável para a tomada de decisões empresariais; e também tendo em vista o fato de que, se rigorosamente considerada, ela teria evitado as crises corporativas citadas; é justo

conjecturar por que ainda prevalece a míope lógica do *bottom line*<sup>3</sup>? Sem, obviamente, a pretensão de esgotar assunto vasto e complexo, que ainda será objeto de muitos estudos, arrisco apontar como causa um raciocínio cíclico e perverso que faz girar a roda das empresas. Tal raciocínio é o seguinte: pressionada por acionistas que desejam resultados crescentes e rápidos, atada a uma cultura de economia empresarial (Escola de Chicago<sup>4</sup>) que ainda trata externalidades como custos a evitar, presa a um modelo de gestão cartesiano (forjado nas escolas de negócio) que tende a minimizar custos para maximizar lucros no curtíssimo prazo e a enxergar como despesas investimentos feitos em variáveis não mensuráveis pelo ROI<sup>5</sup>, a maioria dos líderes encontra maior segurança – ainda que ilusória – nas decisões de caráter estritamente econômico. Como se elas se bastassem em si próprias, não precisando, como as sociais e ambientais, de justificativas adicionais. Parte desses líderes chega inclusive a flexibilizar princípios éticos na condução dos negócios, praticando uma espécie de “ética da porta pra fora” que, mesmo moralmente equivocada e absolutamente arriscada, ainda tem sido aceita e tolerada (às vezes sem mesmo qualquer constrangimento) no dia a dia das organizações.

Não creio que um sistema de *compliance*<sup>6</sup> de questões sociais e ambientais seja suficiente, embora reconheça a sua relevância. As empreiteiras ligadas à Lava Jato tinham códigos de conduta rigorosos, a Volkswagen havia firmado compromisso público<sup>7</sup> com o Greenpeace para reduzir emissões, e a Samarco dispunha dos mais importantes selos de excelência operacional. Nada disso foi o bastante para evitar as crises.

Minha experiência profissional me leva a crer que os riscos tendem a ser menores quanto mais a sustentabilidade deixa de ser vista como um “conjunto de iniciativas pontuais, marginais e acessórias” para se transformar, sob uma perspectiva sistêmica e interdependente, em parte da estratégia da companhia, influenciando sua missão, visão, objetivos, estratégias e metas. Neste sentido, se quiserem ser mais precavidas, as

empresas precisarão compreender que as questões ligadas ao universo conceitual da sustentabilidade, potencialmente críticas, não poderão mais ser responsabilidade exclusiva de um departamento, presas a uma lógica de atividades suplementares a cumprir, mas sim, de cada um dos seus líderes, orientando suas decisões de negócio, das mais simples às mais complexas. Deverão estar, portanto, no planejamento estratégico e na agenda do presidente.

## Cinco passos

Essa mesma experiência profissional autoriza-me a afirmar que não há uma receita do tipo *checklist* para a inserção da sustentabilidade na estratégia corporativa. Cada empresa terá que encontrar a sua trilha, de modo muito particular, levando em conta as peculiaridades da natureza do seu negócio, os valores de sua cultura organizacional e a visão de mundo da liderança e dos principais acionistas. O que proponho, a seguir, nada mais é do que um roteiro para orientar esse processo.

1 ► *Identifique os grandes temas de sustentabilidade.* Este é, a rigor, o primeiro exercício de uma empresa interessada em adotar padrões de desempenho mais sustentáveis. Os grandes temas nascem invariavelmente da análise dos principais impactos econômicos, sociais e ambientais, razão pela qual diferem muito de empresa para empresa. Investigue as externalidades sociais e ambientais que, de algum modo, podem colocar em risco o valor da empresa na relação com determinados públicos de interesse. Classifique-as, em escala, sob a ótica do grau de impacto e do alcance e extensão dos riscos. Nessa análise, que deve incluir toda a cadeia de valor, observe as tendências socioambientais relacionadas ao negócio e também realize um estudo de *benchmarking* dos *players* do seu mercado, sempre muito úteis para estabelecer comparações e acelerar medidas. O esforço

de ser mais sustentável consiste, sobretudo, em identificar corretamente os impactos e trabalhar para eliminá-los, minimizá-los ou compensá-los.

Evite, portanto, os temas muito genéricos. Quanto mais específicos, mais diretas e claras tendem a ser as estratégias. Apresento três exemplos. Água e madeira representam os dois temas mais críticos de sustentabilidade para a Duratex<sup>8</sup>, empresa que produz painéis de madeira, metais, louças sanitárias e acessórios. Isso explica porque subtemas como avaliação das bacias hidrográficas, análise de ciclo de vida de produtos e economia circular integram a Plataforma de Sustentabilidade da empresa. Já a sociobiodiversidade, não por acaso, está entre os sete temas de sustentabilidade da Natura<sup>9</sup>. Em razão disso, a empresa se apoia em estratégias muito claras de extração responsável de insumos da natureza, desenvolvimento socioeconômico das famílias fornecedoras e inovação em produtos baseados no uso sustentável do patrimônio natural da Amazônia. Na Whirlpool<sup>10</sup>, dona das marcas Consul, Brastemp e KitchenAid, eficiência energética e minimização de resíduos (na fabricação e nos produtos para os clientes) incluem-se entre os seis “pilares” de sustentabilidade. Como consequência de estratégias elaboradas para atingir objetivos relacionados a eles, a companhia de origem norte-americana tem investido em programas que reduziram a zero o envio de lixo para aterros e no desenvolvimento de produtos feitos com mais componentes recicláveis ao final do uso e motores até 60% mais eficientes.

Entre as empresas do setor de mineração, a segurança (para o trabalhador, as comunidades e o meio ambiente) costuma encabeçar a lista de grandes temas de sustentabilidade dado o alto risco correlato. Entre as fabricantes de automóveis, as emissões de gases poluentes têm – ou deveriam ter – o mesmo grau de importância diante do impacto que geram para a saúde das pessoas e para as mudanças climáticas. Considerando os casos citados na abertura do texto, é razoável – e

pesaroso – concluir que as empresas não conferiram a justa ênfase estratégica na gestão de importantes riscos intrínsecos ao negócio.

2 ▶ Cheque e valide os grandes temas com os *stakeholders*, procurando encontrar um modelo de sustentabilidade com eixos, vetores e grandes objetivos. Para o que nos interessa neste texto, há dois pontos em comum entre as empresas destacadas no item anterior. As três lançaram mão de estudos de materialidade<sup>11</sup> para definir os seus grandes temas, o que significa dizer que equilibraram a visão interna com a visão dos *stakeholders* – uma medida sensata, oportuna e altamente legitimadora, já que a incorporação do ponto de vista dos públicos diretamente impactados contribui para superar o vício corporativo de abrandar externalidades negativas, imprimindo, assim, uma perspectiva mais realista.

O segundo ponto em comum, ainda mais relevante, diz respeito ao fato de que as três empresas avançaram do estágio da escolha de temas para a proposição de um modelo de sustentabilidade, sintetizado, classificado e organizado na forma de eixos/vetores/pilares com objetivos estratégicos e estratégias de respostas efetivas para cada tema. O desenho de um modelo é, sem dúvida, um primeiro passo na direção de inserir a sustentabilidade na estratégia. Mas insuficiente se não vier a dialogar com o plano estratégico da empresa.

3 ▶ Crie um plano estratégico de sustentabilidade. Depois, integre-o ao planejamento da empresa. Há empresas que, tendo chegado a um modelo de sustentabilidade, acabam preferindo, por falta de ambição relacionada ao tema, transformar os seus elementos no enunciado de uma política genérica de duas páginas. Recomendo ir além. Elabore um plano estratégico de sustentabilidade. Organize os grandes temas em eixos. Desdobre-os em objetivos estratégicos claros (*o que fazer*) e em estratégias viáveis (*como fazer e a que custo*). Envolve, além do presidente, toda a alta direção – e, se

possível, a média liderança – em um movimento de construção colaborativa que não deixe dúvidas quanto aos papéis e responsabilidades de cada um e de cada área na condução interna dos processos de mudança. Estabeleça, sempre em conjunto com os responsáveis diretos, metas realistas (*quanto fazer*) e um horizonte de tempo confortável e desafiador.

Essas metas, dada a sua concretude, farão a ponte necessária entre o plano estratégico de sustentabilidade e o plano estratégico da companhia. Defina, por fim, um conceito de sustentabilidade claro e persuasivo (*o que significa sustentabilidade para a minha empresa*). Discuta *se, como e quanto* este conceito pode influenciar a missão, a visão e os valores da companhia. Na Braskem<sup>12</sup>, por exemplo, os sete grandes objetivos estratégicos de sustentabilidade contribuíram para a sua visão empresarial 2020 de “ser a líder mundial em química sustentável, para melhor servir às pessoas”. Em 2012, o Planejamento Estratégico de Sustentabilidade da AES Brasil<sup>13</sup> foi usado como referência para a matriz norte-americana cravar a sustentabilidade como um dos três eixos de sua atuação global.

4 ► Defina um bom modelo de governança. Um bom modelo de governança faz toda a diferença na condução estratégica do conceito de sustentabilidade. Se a tese até aqui defendida é de que a sustentabilidade deve ser um *driver* para as principais tomadas de decisão da empresa – o que, como já afirmamos, reduz riscos e protege valor econômico –, está claro que a sua efetiva inserção pressupõe a maior proximidade possível com as instâncias mais altas de poder da companhia. O Itaú<sup>14</sup> é um bom exemplo de governança. A execução da Política Corporativa de Sustentabilidade, cujas ações impactam processos de gestão, produtos, relações com *stakeholders*, gestão de riscos e indicadores de desempenho, está sob a responsabilidade de uma Superintendência de Sustentabilidade que

dialoga com o Conselho de Administração e as mais diferentes áreas executivas.

No Itaú, como em outras empresas de minha pesquisa (Duratex é um exemplo muito bom de Comitê com membros externos independentes), há ainda um Comitê de Sustentabilidade formado por altos líderes da organização e pelo próprio presidente (esta é uma variável com impacto evidente na efetividade) que, regularmente, avalia a evolução de iniciativas, corrige rotas e propõe melhorias. No início de novembro de 2016, a Volkswagen anunciou a formação de um comitê de sustentabilidade, formado por membros independentes, com orçamento bienal de € 22 milhões para propor melhorias.

5 ▶ *Crie cultura para a sustentabilidade.* Sustentabilidade não pode ser letra morta pendurada em parede corporativa. Muito menos documentos elaborados com a finalidade de cumprir protocolos. Todo mundo que trabalha *na, com e para* a empresa precisa compreender que sustentabilidade é para valer.

Inclua, portanto, os grandes desafios de sustentabilidade nos programas de desenvolvimento de pessoas, nas iniciativas de recrutamento e seleção e no planejamento das carreiras dos colaboradores. Lance mão de estratégias de autodesenvolvimento e fortalecimento de valores que possibilitem uma identificação dos indivíduos com a empresa. Estimule o aprendizado *on the job*, criando situações e canais capazes de receber sugestões de inovação em processos e produtos. Incentive a formação de grupos de trabalho interdepartamentais, de comitês e plataformas. E, principalmente, condicione a remuneração variável a resultados de *triple bottom line*, porque este é um recado muito claro do que a empresa pensa e valoriza. Forme líderes sustentáveis capazes de gerir empresas mais sustentáveis.

1 Fundador da consultoria britânica Volans, John Elkington cunhou o conceito *triple bottom line* em seu livro *Canibais de Garfo e Faca*, publicado em 1997. Na obra, classificada pela Universidade de Cambridge como um dos 50 melhores livros sobre sustentabilidade de todos os tempos, o autor defende que nova economia deverá se fundamentar em três pilares: econômico, social e ambiental.

2 Externalidades são os impactos sociais, ambientais e econômicos gerados indiretamente pela venda de um produto ou serviço. Podem ser positivos ou negativos. Em outras palavras, uma empresa pode gerar efeitos que prejudicam ou beneficiam outras empresas, as pessoas e o meio ambiente de formas não diretamente ligadas aos bens que produz, mas sim, às consequências desses processos produtivos.

3 O conceito de *bottom line* se refere exclusivamente ao resultado mais importante, a “linha final” de um balanço. No caso das empresas, *bottom line*, em geral, refere-se apenas ao lucro, ao resultado econômico.

4 A Escola de Chicago é uma escola de pensamento econômico que defende o mercado livre e que foi disseminada por alguns professores da Universidade de Chicago. Os líderes dessa escola são George Stigler e Milton Friedman, ambos laureados com o Prêmio Nobel de Economia. Em termos metodológicos enfatiza a “economia positiva”, isto é, estudos empíricos baseados no uso de estatísticas, dando menor ênfase à teoria econômica e maior importância à análise estatística de dados.

5 O termo ROI é uma sigla para a expressão em inglês “return on investment” (ou “retorno sobre investimento”). Esse indicador permite saber quanto dinheiro a empresa está ganhando (ou perdendo) com cada investimento realizado, incluindo tudo o que for feito visando a algum lucro futuro, como campanhas de marketing, treinamentos de vendas, aquisição de ferramentas de gestão e novas estratégias de retenção de clientes.

6 Originado do termo inglês “to comply”, *compliance* abrange, nos âmbitos institucional e corporativo, o conjunto de requisitos para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como para evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer. Significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido.

7 Em 2013, a Volkswagen e o Greenpeace chegaram a um acordo em que a montadora se comprometeu a assegurar que sua frota teria uma média de emissões de CO<sub>2</sub> de 95 g/km, valor em consonância com a legislação da União Europeia.

8 Fabricante de produtos de madeira, louças e metais sanitários, a Duratex foi objeto de estudo de caso do livro do consultor Ricardo Voltolini, *Sustentabilidade no coração do negócio* (Ideia Sustentável, 2015). A empresa integra a Plataforma Liderança Sustentável: <https://goo.gl/FvPSiH>.

<sup>9</sup> Companhia brasileira de cosméticos, a Natura foi objeto de estudo de caso nos livros *Conversas com líderes sustentáveis* (Senac-SP, 2011), *Escolas de líderes sustentáveis* (Elsevier, 2013) e *Sustentabilidade como fonte de inovação* (Ideia Sustentável, 2016), todos eles escritos pelo consultor Ricardo Voltolini. A empresa integra a Plataforma Liderança Sustentável: <https://goo.gl/CLRsZ2>.

<sup>10</sup> Empresa do ramo de eletrodomésticos, a Whirlpool foi objeto de estudo de caso nos livros Voltolini, 2013, *op. cit.* e Voltolini, 2016, *op. cit.* A empresa integra a Plataforma Liderança Sustentável: <https://goo.gl/cC0wdr>.

<sup>11</sup> Estudos de materialidade visam identificar, dentro do âmbito de atuação de uma empresa, os principais temas relacionados às atividades (e aos impactos produzidos) da companhia.

<sup>12</sup> Empresa química e petroquímica brasileira, a Braskem foi objeto de estudo de caso nos livros nos livros Voltolini, 2013, *op. cit.* e Voltolini, 2016, *op. cit.* A empresa integra a Plataforma Liderança Sustentável: <https://goo.gl/NPGFGn>.

<sup>13</sup> Distribuidora de energia, a AES Brasil foi objeto de estudo de caso nos livros Voltolini, 2013, *op. cit.* e Ricardo Voltolini, *Líderes sustentáveis com a mão na massa* (Ideia Sustentável, 2014). A empresa integra a Plataforma Liderança Sustentável: <https://goo.gl/hqB2T0>.

<sup>14</sup> Maior *holding* financeira do hemisfério sul, o Itaú Unibanco foi objeto de estudo de caso nos livros Voltolini, 2015, *op. cit.* e Voltolini, 2014, *op. cit.* A empresa integra a Plataforma Liderança Sustentável: <https://goo.gl/FTm9I2>.

# As mídias sociais e os desafios para a gestão de reputação

**Edu Vasques**

Planejamento e *head* de mídias sociais da TV1.com, unidade digital do Grupo TV1.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPOSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

As empresas estão nuas, disse o escritor e consultor canadense Don Tapscott. E isso pode ser encarado de forma positiva ou negativa. Depende do ponto de vista pelo qual se observa o fenômeno. Para o consumidor, essa transparência torna-se, a cada dia, fundamental no processo de escolha de produtos e serviços. Já para as organizações, com a ampliação e a liberdade proporcionadas pelas plataformas digitais – em especial, as mídias sociais – transformando a própria audiência em produtores e reprodutores de mídia, a história é bastante diferente.

Há diversos fatores a considerar. O aumento do acesso às chamadas tecnologias da informação e comunicação (TICs), mais disponibilidade de planos de dados oferecidos pelas operadoras de telecomunicações para todos os bolsos e facilidade de uso das plataformas sociais converteram a audiência das marcas, os consumidores, os cidadãos, em geradores ambulantes e em tempo integral de conteúdos e opiniões. A um custo muitas vezes irrisório.

A mudança de comportamento do público é extremamente perceptível. Mais informado, mais ativo, mais opinativo, o usuário do outro lado da tela – seja qual for ela – não admite mais ficar imóvel, passivo. Ele tem de participar do processo. E mais: o canal de retorno está nas mãos dos usuários, a poucos cliques, e por intermédio de mídias sociais.

Ainda que se questione a proporcionalidade de quantas pessoas efetivamente produzem informação e quantas delas consomem esse volume de dados, o segundo caso é muito, mas muito menor. De toda forma, o potencial está ali, pronto. E qualquer indivíduo – e a opinião ou informação elaborada por ele – pode se propagar em uma velocidade grande.

O primeiro desafio que precisamos observar, portanto, é o que está na reconfiguração do modelo emissor, receptor, canal e mensagem. Receptor de mensagens converte-se em emissor e, agora, tem uma enorme gama de possibilidades de multiplicar e espalhar o que deseja transmitir.

Hoje, os comportamentos vêm sofrendo alterações profundas por conta das possibilidades provocadas pelo virtual diante do real. Os valores, as normas, as regras sociais e a política foram sacudidas. Filósofos, sociólogos, psicólogos, estatísticos, matemáticos, profissionais de marketing colocam na arena de debates uma transformação sobre o capital de maneira geral e, com ele, o contorno das relações sociais. Afinal, no fim do dia, estamos sempre falando de pessoas. E tudo isso gera impactos significativos na maneira como as empresas conduzem seus negócios.

Até recentemente, o mercado de comunicação trabalhava com o que ficou conhecido como mídia vertical – o cinema, o rádio, a televisão – ou tecnicamente nomeados de mídias massivos, que tratavam sempre o processo a partir de um emissor para uma pluralidade de receptores. Com

o avanço das mídias digitais, surgem mudanças de posição. Podemos olhar mais de cima e tirar o foco da tecnologia e pensar sobre o uso que dela fazem. O importante está no modo como nos apropriamos dela. As novas tecnologias proporcionam e amplificam a capacidade do saber, e mexem com as estruturas de construção e manutenção de poder.

A mudança do fluxo de informação – de um para muitos – quebrou os paradigmas e processos de comunicação vigentes, colocando em xeque modelos que atravessaram décadas e pareciam inquestionáveis. E, claro, isso gerou caos no universo corporativo. Valores, posicionamentos, missões, interesses. Absolutamente tudo passa a ser observado e, principalmente, questionado. E, com isso, uma enxurrada de crises de reputação ganharam corpo ao longo dos últimos anos.

Se considerarmos que reputação é, atualmente, um dos ativos mais relevantes de uma organização e contribui não só para sua valoração de mercado, mas também para a sustentabilidade futura, podemos afirmar que ela é geradora de vantagem competitiva, o que a torna ainda mais crítica.

Vivemos um período de mudança histórica. A revolução das noções de tempo, espaço, identidade, interatividade social, simbolismo e representatividade faz com que a discussão precise ser muito ampla e aprofundada. As circunstâncias motivam uma reflexão sobre intermediação e desintermediação de mensagens e na comunicação como um todo.

Na prática, as “portas” escancaradas pelo digital de maneira permanente deixaram as companhias extremamente vulneráveis. Sem se limitar a nenhuma especificidade técnica, meios digitais derrubaram todas as barreiras e padrões da comunicação corporativa.

E, ainda mais grave, é o fato de que os manuais para lidar com esse tipo de situação também não dão mais conta. Cada crise tornou-se única.

Mas o fato, queiram as empresas ou não, é que em algum momento de sua trajetória, é muito provável que elas se deparem com uma crise de reputação. E isso independe se a organização possui ou não presença oficial nas mídias sociais.

Em boa parte das ocasiões, administrar a imagem, marca e reputação de uma instituição – seja ela pública, privada ou simplesmente uma pessoa – acabou por se transformar em algo nebuloso e por vezes conturbado. Cansamos de ver casos de receptividade bastante negativa do público diante de posturas e posicionamentos de empresas e governo sobre o cotidiano, bem como de atletas, artistas e celebridades.

Da mesma forma como diversas disciplinas profissionais exigem atualização permanente – a exemplo da medicina ou do direito por conta das novidades que surgem a partir de pesquisas ou mudanças em leis – a comunicação demanda acompanhamento, estudo, observação e aprendizados constantes. Tudo muda. O tempo todo. E em uma velocidade difícil de acompanhar.

Para tanto, surgiram, em especial na última década, alguns modelos de análise de informações provenientes de mídias sociais e que permitem um monitoramento frequente dos dados que trafegam por esses ambientes. Mais do que simplesmente capturar a voz da audiência, seria possível entender o comportamento dos públicos, sentir de perto as angústias e ansiedades dos indivíduos.

Em teoria, esse novo processo de vigília traria muitos benefícios. Havia grande potencial de analisar aceitação de mensagens e decisões corporativas com grande velocidade para ajustar rumos. Permitia, ainda, antecipar-se a crises de reputação e imagem a partir de detalhes ou movimentos detectados em processos de monitoramento de mídias sociais.

Ainda que fosse já uma prática já consolidada, arrisco-me a dizer, entretanto, que poucas organizações conseguiram aproveitar ao máximo todos os recursos disponíveis. Sem entrar no mérito e dar nome aos bois, e sem considerar relatórios e mais relatórios engavetados sem que recebessem a menor atenção, sobram histórias no mercado de casos de completa ausência de sensibilidade, por exemplo, na avaliação de campanhas e ativações antes de serem liberadas para a audiência. Um simples monitoramento sobre o tema, sobre a compreensão do consumidor, a partir de uma amostragem mínima, teria evitado grandes repercussões negativas e um desgaste enorme para as marcas e seus gestores.

O digital criou a “ausência da propriedade de marca”. Isso significa que o marketing ou a comunicação das empresas não detêm mais tanto poder assim sobre o que a marca vai representar e como ela será percebida. Essa construção passou a ser diária e idealizada pelo próprio público. Soma-se a este movimento os nichos e grupos que, de forma organizada, conseguem articular a evolução desses temas negativos em uma velocidade incrível. O gerenciamento de crise de marca, imagem e reputação está se tornando *real time*.

A rapidez, sem dúvida, é outro ponto que traz muitos problemas para gerenciamentos de crise. Antes, situações como os exemplos citados levavam um certo tempo para se desenvolver e, via de regra, eram realmente deflagradas entre o grande público somente a partir de divulgações ou opiniões negativas publicadas em grandes veículos de comunicação. Hoje, além de terem vozes contrárias reverberadas muito rapidamente pelas mídias sociais e nem sempre por meio de perfis com grande audiência, temos de considerar que muitos veículos também se pautam por essas mídias. Esses movimentos fazem com que os temas ganhem repercussão de maneira muito mais ágil do que num passado remoto.

O assunto monitoramento de mídias sociais é, por si só, complexo. E a má notícia é que os caminhos se tornaram ainda mais intrincados. Não só a atitude das pessoas foi transfigurada, mas as próprias plataformas evoluíram. Se prestarmos atenção no histórico do desenvolvimento das redes sociais digitais, há sempre períodos de hegemonia de uma plataforma ou outra em determinado tempo e espaço. E isso também provoca uma curva de aprendizagem que precisa ser rápida, dinâmica – algo um tanto complicado para grandes corporações.

O risco está no fato de que cada vez mais as informações trafegam por meio dessas mídias, conferindo um poder gigantesco a elas e tornando-as, para muitos usuários, a primeira fonte de notícias. Mas, junto disso, vêm as limitações de acesso a esses dados. O cenário parece tenebroso, mas não é o fim do mundo.

## Desafio ampliado

Na primeira etapa do monitoramento, deve-se pensar em seu propósito. Aí reside a certeza do que e quanto se pretende ao investir nessa frente como força motriz de transformação. Faz-se necessário responder a uma questão que parece simples, mas nem sempre se obtém um resultado objetivo e prático. O quanto é relevante, para uma empresa, observar, ouvir e aprender com seus públicos?

Há diversas razões que podem incentivar uma empresa a investir em monitoramento de mídias sociais, mas há quatro pilares que precisam aparecer como respostas para essa provocação:

- Encontrar oportunidades de comunicação e posicionamento da organização no seu mercado e em novos mercados;
- Mapear as audiências no universo digital;
- Reconhecer e corrigir falhas em processos, produtos e serviços;

- Antecipar as possibilidades de crise e agir antes que elas ganhem escala.

O monitoramento de mídias sociais permite sentir o “pulso” de uma operação, da percepção sobre a marca, das aspirações dos indivíduos em relação a uma organização, produto, serviço, causa, tema. Essas informações, porém, podem e devem ser valiosas se tratadas, organizadas e analisadas de maneira correta. É preciso transformar esses dados em inteligência e a partir daí usá-los como diferencial competitivo. Informação não relacionada ao interesse específico de tomadores de decisão simplesmente não possui valor.

Investir esforços nessa frente tem sido um movimento árduo. À exceção de um ou outro, os intermediários desses dados – isto é, as mídias sociais que arrebanham os maiores volumes de usuários no mundo – ou não evoluíram em seus processos de busca, organização e distribuição de dados ou simplesmente deixaram de aplicar recursos em ferramentas que permitam aprimorar a leitura de tudo o que ali circula.

Não se sabe, no entanto, se de forma proposital, por quanto tempo e se essas informações virão a ser fornecidas em pacotes comerciais para as organizações. Mas essa é a dor da dependência de um ambiente criado e gerido por um terceiro, de um universo não proprietário.

O paradoxo é: como investir em conhecer seus públicos, entender comportamentos, quando você não consegue enxergar os dados? Isso quer dizer que uma parcela significativa dos conteúdos que passam por esses ambientes estão se tornando invisíveis para os softwares e ferramentas de monitoramento e, como consequência, para as organizações.

A resultante é um aumento do grau e do volume de riscos para a reputação, marca e tomada de decisões. Mesmo que uma parcela

relevante da análise hoje aconteça a partir de métodos estatísticos e de amostragem, enxergar somente o que acontece dentro da página corporativa em uma mídia social ou nas mensagens privadas enviadas pelo público limita a visão e acaba por enviesar conclusões. Não é possível captar a percepção sobre a marca considerando somente essas informações.

Há outros dois agravantes. Não podemos ignorar o crescimento de plataformas e aplicações sociais para a troca de mensagens privadas (entre os principais exemplos destacamos WhatsApp, Snapchat e Telegram), uma tendência que vem se solidificando. Esse caso é ainda mais crítico porque qualquer tentativa de enxergar as informações ali infringe as regras impostas pelos desenvolvedores da plataforma.

Outra questão alarmante diz respeito ao estímulo das plataformas na direção da produção, publicação e disseminação de conteúdos visuais, ou seja, fotos e vídeos. Boa parte desses dados não traz qualquer tipo de menção às marcas ou elas aparecem em formatos que não permitem a identificação pelos atuais sistemas de monitoramento. São poucos, caros e ainda deficientes os softwares que conseguem incorporar leitura de imagens em suas varreduras. Ainda não encontramos, mesmo com todo o progresso de supercomputadores, inteligência artificial e outros recursos, evidências muito claras de que o monitoramento de imagens evolua nos próximos anos.

É curioso que, à medida que os processos de monitoramento prometem conquistar mais espaço na rotina de comunicação das organizações, maiores são os desafios para transformá-los em grandes repositórios de inteligência. No momento em que as marcas começavam a ganhar desenvoltura e maturidade em suas estratégias digitais, além do desafio de desenvolver interações que engajem seus públicos no ambiente digital e de monitorar percepções para preservar a reputação da marca, seus gestores precisarão atentar também à crise do próprio

monitoramento. Quanto mais o cerco se fecha, mais será necessário unir forças.

## Visão integrada

Não sejamos mensageiros somente do apocalipse. Há muitas incertezas quanto aos rumos que as plataformas sociais estão tomando, mas é possível também contornar esses desafios pensando de forma mais integrada.

Resolver problemas complexos de reputação ou crises de imagem colocando na cesta somente o universo de mídias sociais pode ser uma estratégia perigosa. Em comunicação tudo deve se complementar para permitir uma visão sobre o todo. Não podemos tratar mensagens, processos e canais de forma isolada. Ainda mais nesses tempos, integrar e amarrar todas as pontas é primordial para gerir a reputação de uma marca. E, sabemos, isso não é uma tarefa muito fácil.

É bastante comum encontrar fluxos e processos de monitoramento centrados na mensuração de um universo de menções, classificação a partir de critérios estáticos e, então, saltar para as recomendações. Ao seguir essa metodologia, podemos ignorar termos, temas, fatos e eventos circunstanciais e cruciais, deixando de captar dados e sentimentos relevantes e, principalmente, de cruzar essas informações para potencializar a análise.

Se a sua empresa ainda não tem um mapeamento de todos os riscos – financeiros, operacionais, de produtos, de serviços, de terceiros, de logística, entre outros – o processo de antecipar-se a crises já se inicia com uma lacuna preocupante. Construir esse grande mapa de riscos pode, inclusive, ser um processo suportado pelo monitoramento de mídias

sociais. E o monitoramento de mídias sociais pode encorpar de forma substancial a construção e consolidação desse mapa de riscos.

Não podemos deixar de lado a multiplicidade de canais também das próprias marcas. Quando um tema negativo ganha força, as manifestações vêm de todos os lados. O olhar integrado de dados provenientes das mais variadas fontes de informação, porém, deve auxiliar a confirmar ou invalidar as hipóteses que possam surgir no momento de decidir os caminhos para a comunicação. Isso pode tornar o marketing mais avesso ao fato de ter de correr riscos, mas também pode ser muito produtivo para enxergar o todo (*veja mapa páginas 96 e 97*).

### O cenário ideal considera:

- Identificar os riscos em potencial. A partir daí os indicadores que podem apresentar mudanças sobre o grau desse risco, possíveis hipóteses e simulações caso elas venham a se concretizar. Com esses dados em mãos, é possível realizar a configuração de softwares e ferramentas de monitoramento (termos, expressões, hashtags, usuários, entre outros itens) que tenham conexão direta com esses indicadores e com o risco em si.
- Avaliações qualitativas e quantitativas. A partir de que momento os índices de mídias sociais apontam para a iminência de uma crise, desenvolvendo quais são as prioridades segundo a probabilidade de ocorrência e determinando quais são os agentes desencadeadores bem como as mensagens utilizadas por eles no processo.
- Integração com *compliance*. Quando a crise estiver confirmada e estabelecida, quais são os impactos imediatos no que diz respeito às normas, regulamentos e políticas corporativas.

▸ Ampliação da frequência. Em caso da evolução dos indicadores a níveis elevados, ampliar a cobertura do monitoramento e passar a realizar o cruzamento diário ou semanal com todas as demais fontes de informação (expostas no quadro Mapa de Análise de Dados).

Fica claro que, além de um monitoramento extremamente ativo e inteligente que permita identificar cada vez mais rapidamente a possibilidade de uma crise, as empresas precisam aumentar seus esforços. E isso não só na avaliação prévia dos riscos, incluindo novas áreas de atuação, de profissionais e até mesmo parte do público, mas também ampliar e utilizar novos conceitos como seus guias nos processos de gestão de crise.

Mais do que administrar, as organizações precisam empregar esforços na prevenção, tendo o monitoramento de mídias sociais como ferramenta extremamente relevante na edificação de suas estratégias de comunicação para os negócios. Assim, evitam-se as decisões irracionais, confusas e, por vezes, que colocam ainda mais em risco a imagem e reputação de uma marca. Esse modelo, agregado a um bom plano de gestão de crise pode até mesmo se transformar em oportunidade de posicionamento e reverberar de forma positiva para a companhia.

## MAPA DE ANÁLISES DE DADOS

### Fluxo de informações – ao identificar um pico ou informação fora do padrão

#### FORÇAS INTERNAS (PROPRIETÁRIAS E DE CONTROLE)

##### SITE

Qual o perfil das pessoas?

Qual o tempo de navegação?

De que outros ambientes vieram?

##### CAMPANHAS (ON e OFFLINE)

Existe alguma campanha de mídia ativa?

#### FORÇAS EXTERNAS (SEM CONTROLE)

#### AÇÕES

##### INFORMAÇÃO

Ao olharmos o cenário, temos dados originados em diversas fontes de informações. Esses

<p>Como está a busca por esse tema no site?</p>	<p>Ela está relacionada a alguma região específica de atuação da companhia?</p> <p>Qual o tema de abrangência e o público-alvo dela? Quanto está sendo investido?</p>		<p>dados podem ser estruturados ou desestruturados.</p>
<p>SEO</p> <p>Houve algum pico por termos nas propriedades digitais?</p> <p>Eles alteraram o <i>pagerank</i> no site da companhia?</p> <p>Aumentou o número de <i>backlinks</i> – sites relacionados?</p>	<p>VENDAS</p> <p>A força de vendas identificou algum pico por produto ou serviço relacionado a esse tema? O que especificamente esse público está buscando? O ponto de venda ou <i>e-commerce</i> apresentou alguma alteração?</p>	<p>ESTUDOS E PESQUISAS</p> <p>Há algum levantamento recente feito por órgão renomado que trate especificamente sobre o tema em questão? De quem é? Qual a profundidade? Qual a relação com a companhia?</p>	<p>ANÁLISE</p> <p>É preciso cruzar todos esses indicadores para encontrar indícios que permitam elucidar o que está acontecendo.</p>
<p>BUSCAS</p> <p>É possível identificar um crescimento do volume total e repentino de procura sobre o termo em questão nos mecanismos de buscas da internet?</p>	<p>CENTRAL DE ATENDIMENTO</p> <p>É possível registrar aumento imediato no número de chamadas na central em relação a produtos ou serviços ligados ao tema? De quanto? Desde quando? O que os consumidores estão dizendo?</p>	<p>IMPrensa</p> <p>A imprensa – on e offline – está tratando ou divulgando informações sobre o tema sob alguma perspectiva mesmo sem citar a marca? Qual o teor e contexto dessas informações e a chance de a marca ser envolvida?</p>	<p>INTELIGÊNCIA</p> <p>Ao identificar o que houve, é o momento de retornar a todas as etapas para checagem e aprofundamento da organização dos dados.</p>
<p>INFLUENCIADORES</p> <p>O monitoramento permitiu identificar algum influenciador (por relevância e volume) falando sobre o tema? Quantas vezes e o que ele falou (qualitativo)? Quais os possíveis impactos dessa citação?</p>	<p>RECURSOS HUMANOS</p> <p>O departamento registrou alguma informação nova ou evolução no número de requisições sobre o tema em questão? Houve análise? Qual o resultado ou conclusão?</p>	<p>PODER PÚBLICO</p> <p>Houve algum tipo de alteração ou novidade legal – decisão judicial, PEC, Medida Provisória, criação de jurisprudência etc. – que afete o tema em questão? Qual o efeito disso?</p>	<p>CONHECIMENTO</p> <p>A partir daí, define-se, do ponto de vista de comunicação, quais os caminhos a tomar pelos gestores, como fazer ação de suporte, aproveitar a oportunidade ou se isentar e deixar o cenário como está.</p>
<p>MONITORAMENTO</p> <p>Como está o comportamento do público em relação a esse tema em seus canais proprietários nas mídias sociais? E fora dos canais</p>	<p>RELAÇÕES PÚBLICAS</p> <p>O clipping de imprensa feito sobre a marca apresenta algum tipo de menção associada ao tema? Quais veículos citaram?</p>		

proprietários? Houve crescimento repentino das menções? O que os usuários estão dizendo?

Quem são os jornalistas? Qual o volume de reportagens sobre o tema entre o on e o offline?

# Reputação, *branding* e propósito

## **Sergio Guardado**

Sócio da Seragini Design por 20 anos, coordenou projetos de design e branding para dezenas de empresas nacionais e multinacionais. Professor de Pesquisa de Branding nas pós-graduações de Branding da Universidade Positivo e Rio Branco.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPÓSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

A gestão da reputação e o *branding* são disciplinas-irmãs e complementares. O *branding* identifica as virtudes e o potencial das marcas e a gestão da reputação se apropria desses conteúdos para monitorar a trajetória das empresas e marcas, aproximando essência e aparência, nestes tempos interessantes em que vivemos. E tratam de harmonizar aquilo que as empresas são com a forma pela qual são percebidas pelo mundo.

Cada um a seu modo, com seus próprios instrumentos e metodologias, a gestão da reputação e *branding* percorrem um caminho que identifica as virtudes da empresa, avalia o grau de motivação do público interno e gerencia sua imagem externa. São domínios contíguos e interdependentes. Por isso, quanto maior for a integração entre eles, melhores serão as relações das empresas com seus públicos de referência.

## O que faz o branding?

O *branding* é um campo de conhecimento recente, ainda em formação. Ajusta seus métodos, coleciona experiências, procura suas verdades. Ainda procura aprender.

Os bons consultores de *branding* surgidos nos últimos 20 anos seguem um ritual que, em linhas muito gerais, contempla três movimentos:

### 1 ► Identifica as virtudes da marca junto aos *stakeholders* (públicos de referência).

Pesquisa e conversa com os líderes, os colaboradores, os usuários e os principais intermediários entre a origem e o destino da marca.

Parte-se da premissa de que o conjunto dos *stakeholders* concentra a síntese da percepção, a “verdade” sobre a força da marca. No possível consenso entre eles está o centro de gravidade da marca. Aquilo que a faz forte, equilibrada e capaz de criar vínculos consistentes.

### 2 ► Organiza as virtudes numa Plataforma de Marca.

A ideia básica é que os *stakeholders* são os detentores dos significados legítimos da marca, porém ainda de forma dispersa. A Plataforma de Marca transforma esses sentidos legítimos dispersos em sentidos legítimos organizados.

É uma espécie de enunciação fundamental da marca, que mais tarde pode se tornar preciosa para a gestão da reputação.

### 3 ► Inspira a motivação interna e as experiências de marca.

O público interno deve ser chamado a ressignificar e se apropriar do conjunto de ideias contidas na plataforma. E as propostas de experiências a oferecer pela marca passam por um crivo que avalia seu alinhamento às premissas da Plataforma de Marca (e, é claro, a seus possíveis impactos na reputação)

E porque o *branding* ajuda?

Em primeiro lugar, porque ajuda a construir vínculos. Quando conhecemos de antemão os anseios e as demandas funcionais e simbólicas de nosso público, é mais fácil não decepcioná-lo e construir um pacto duradouro. Em segundo, porque poupa dinheiro e energia: a comunicação e as diversas entregas da empresa ganham um ponto focal que lhes dá objetividade e eficácia. E, finalmente, porque organiza os esforços da empresa em torno de um propósito. Essa é uma bandeira motivadora que inspira e entusiasma todo mundo.

É claro que tudo isso precisa ser de verdade. Os lindos quadros de missão e visão na portaria precisam refletir uma prática. A pesquisa realizada com os *stakeholders* precisa ser técnica e cuidadosa para captar as razões profundas pelas quais escolhemos coisas.

A Plataforma de Marca não pode ser um *pot-pourri* de lugares comuns corporativos. E se a gestão de experiências virar camisa de força, então está tudo errado.

Ou seja, é preciso ser original, inteligente e sensível. (Paulinho da Viola, que é tudo isso, já disse que inteligência e sensibilidade são a mesma coisa).

A reputação de uma empresa está fortemente relacionada à maneira como ela responde aos eventos e como ela se adapta a determinada moldura ética. Por um longo tempo essa moldura era social e genérica. Esperava-se que a empresa correspondesse a um grupo de regras maiores que rege toda a sociedade. Nesse cenário, entregar corretamente produtos e serviços de qualidade, e acrescentar a isso a destinação de parte de seu lucro a uma atividade benemerita eram atitudes adequadas para as empresas de boa reputação.

Também na área da comunicação havia um quadro limitado: quatro ou cinco modalidades de veículos transmitindo informação que, ainda que expressando distintas vozes e opiniões, agiam dentro de uma previsibilidade e um horizonte conhecido.

Essa paisagem, porém, se modificou radicalmente. Primeiro em relação à responsabilidade social e ambiental, que teve um aumento da atividade regulatória. Posteriormente, a cena foi tomada pela pulverização das mídias e hoje chegamos às redes sociais e ao *mobile* frenético.

Nesse mundo três-ponto-zero as empresas foram forçadas a sair de seu espaço olímpico e adotar um diálogo olhos nos olhos com seu público.

Um sintoma interessante dessa mudança foram as evoluções dos desenhos de logotipos das grandes corporações nos últimos dez anos: da Unilever à BP, passando pelas nossas BR Foods e Ambev, todas adotaram logotipos mais amigáveis, menos pesados. A serifa deu lugar à curva, o símbolo pesado foi substituído pelo pássaro que voa, pelo desenho solto, pela flor ou outro ícone da natureza,

Mais do que uma escolha estética (e nenhuma corporação faz escolhas apenas por estética) essas são mudanças estratégicas. Saem o solene, o sólido, pesado e respeitável; entram o humano, o amigável e o espontâneo. Mas foi no terreno das opiniões que o chão tremeu mais.

O mundo das redes sociais, sem pauteiro, copidesque ou editor, com vozes anônimas que multiplicam verdades e boatos, deu lugar a um novo modelo (fascinante e cruel) de construção e desconstrução de reputações.

Que o digam os políticos.

Nessa cena pós-moderna a empresa precisa ser aquilo que mostra. Não há condições para um grande *gap* entre essência e aparência.

## A gestão da reputação e o branding

Em primeiro lugar, o *branding* ajuda as empresas a organizar seu patrimônio de ideias e proposições ao mundo. A Gestão da Reputação tem aí um ideário rico para balizar sua atuação.

Ao identificar o centro de gravidade de uma marca, o *branding* produz um inventário das virtudes que a levam adiante; esse repertório pode ajudar, e muito, na prevenção de riscos à reputação.

Mas talvez o ponto mais sensível seja a visão de *posicionamento* que é inerente ao *branding*.

No cenário descrito anteriormente as empresas tinham que dar conta de um acordo geral, baseado numa moldura ética ampla.

Em nossa cena pulverizada, além de responder ao acordo geral, definido por toda a sociedade, as empresas precisam também criar *pactos particulares* e responder por eles.

Todos se lembram de quando uma respeitada empresa alimentícia lançou um chocolate líquido que levava o mesmo nome de sua barra de chocolate ao leite; alguém reclamou da “diferença” e os internautas fizeram um escarcéu com o “problema”. E a diferença, se existia, nem era assim tão gritante.

Desnecessário lembrar que quase todas as marcas de barras de chocolate do mercado (inclusive as da mesma companhia) já haviam migrado para sorvetes, ovos de Páscoa e outros produtos afins. Convenhamos, todos produtos muito bons, mas com pouquíssima semelhança entre o original e a extensão de marca.

Por quê? Descontando uma certa ranhete intrínseca (que virou parte do jogo) provavelmente os consumidores haviam celebrado uma espécie de “pacto emocional” com a marca: esperavam certos atributos de sabor ou alguma entrega simbólica que o novo produto não ofereceu. E o consumidor reagiu como se tivesse sido “traído” por um lançamento que, a rigor, era igual a tantos outros que foram aceitos sem *dislikes* no Facebook.

Como o *branding* pode ajudar? Trazendo à tona esses pactos emocionais que as pessoas fazem com marcas e empresas. Não basta checar a data de validade dos produtos ou zelar para que o serviço seja cordial. É preciso identificar o pacto particular, conhecer a demanda simbólica e emocional que o público quer ver atendida.

Nessa feliz combinação *branding*/gestão da reputação os papéis são complementares como nas corridas de revezamento. O *branding* tem papel fundamental ao ajudar a definir a Plataforma e ajudar a envolver o público interno. A gestão da reputação cuida da dinâmica da empresa.

Em outras palavras, o *branding* ajuda a empresa na definição de seu *propósito*, enquanto a gestão da reputação cuida da trajetória desse propósito na dinâmica da vida real.

## Propósitos

Simon Sinek criou o “*Golden Circle*” lembrando que as empresas verdadeiramente inspiradoras são aquelas que seguem seu “why”, seus

propósitos. Enquanto as medianas apenas enfatizam o que fazem (“what”) e o modo como fazem (“how”).

A primeira tarefa da empresa moderna é identificar seus **Propósitos**.

Os Propósitos são sua razão de ser, sua grande contribuição à sociedade, ao mercado, à comunidade. Sua relevância para o mundo.

Se a empresa tiver bons propósitos e eles forem capilarizados entre seus colaboradores e parceiros, ela terá o arsenal para combater o bom combate.

O psicólogo e consultor de empresas Marco Aurélio Velloso define quatro elementos imprescindíveis para a fluidez de um organismo empresarial:

1 ▶ **A Tarefa Institucional** (que se aproxima do conceito de “Propósito” e do “Why” de Sinek) – É preciso ter clara a tarefa e convicção singular que movimenta a empresa;

A Tarefa se apoia em dois pilares:

2 ▶ **Relevância** – que é a importância que aquela atividade terá para um ou mais grupos de pessoas da sociedade ou da comunidade;

3 ▶ **Legitimidade** – É a autoridade, competência e adequação de um determinado grupo à execução da Tarefa;

Essa estrutura de atributos se apoia em um último elemento:

4 ▶ **Projeto Organizacional** – que considera que o desenho organizacional deve ser feito com os olhos na Tarefa que se dispõe a cumprir. Quando a Tarefa e o Projeto Organizacional estão em desacordo, o

resultado é uma *figura monstruosa*, na qual a cabeça deseja algo não desejado pelo corpo, resultando daí uma atividade constantemente sabotada por si mesma, e com pequenas chances de sucesso.

A forma como a empresa quer ser vista deve corresponder àquilo que ela é. Isso não pode mais ser só um discurso de comunicação.

A empresa precisa esclarecer seus propósitos, que devem ser relevantes para os públicos de interesse. E, mais que tudo, ela tem que atuar em concordância com eles. Eles devem ser verdadeiros.

O *branding* e a gestão da reputação ajudam a empresa a definir seus Propósitos e transformá-los em bandeira significativa para todos os colaboradores. E a gestão da reputação tem a importante tarefa de lembrar esses princípios aos colaboradores e parceiros, criando uma dinâmica de constante renovação e multiplicação deles.

## Público interno – O branding como fio condutor

Uma antiga historinha conta que perguntaram a dois pedreiros, que trabalhavam juntos, o que eles estavam fazendo:

“Estou assentando tijolos”, disse o primeiro.

“Estou construindo uma escola”, disse o segundo.

Ou seja, duas pessoas fazendo a mesma coisa, mas com visões muito diferentes. Um olhou a parte e o trabalho. Outro olhou o todo, o resultado.

Qualquer que seja a atividade de uma empresa, seus colaboradores entregam coisas que vão assumir significados na vida de alguém. Um produtor de vinho do Vale do São Francisco, um operário que prepara embutidos de frango em Chapecó, ou os índios Baniwa produzindo

pimenta Jiquitaia no Alto Rio Negro, todos estão criando coisas que serão parte de experiências de vida de outras pessoas.

Uma empresa reúne e organiza pessoas para entregar produtos ou serviços. Esse trabalho tem um *significado*, que é social e coletivo, subjacente à sua atividade.

O bom *branding* deve identificar esse sentido maior e fazer lembrar aos colaboradores sua dimensão transcendente.

Dessa forma a empresa ganha um conteúdo poderoso: um fio condutor, que é ético e inspirador, em torno do qual se unem aqueles que se responsabilizam por suas entregas.

Quanto maior for a compreensão e a adesão a esse princípio aglutinador, mais facilitada será a atividade da Gestão da Reputação.

A hipótese contrária é terrível: se o *branding* e a Plataforma de Marca forem um conjunto de frases feitas, se não tiverem real poder de atração e forem tomados como belo objeto decorativo pelo conjunto dos colaboradores, terá lugar a figura monstruosa mencionada por Velloso. A cabeça tentando avançar e os pés solidamente grudados no chão. Os gestores de reputação terão aqui um inimigo silencioso e letal.

# Advocacy: impacto social com escala

**Daniela Castro**

Secretária Adjunta da Secretaria de Esportes e Lazer da Prefeitura de São Paulo. Foi diretora executiva da Atletas pelo Brasil.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPÓSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

A definição sobre o papel das empresas e o seu real impacto e responsabilidade em uma sociedade vem evoluindo. O entendimento sobre o lucro ser o fim último de toda empresa passou, com o tempo, a conceitos mais complexos como o de responsabilidade social, sustentabilidade, valor compartilhado e, por fim, “capitalismo consciente”.

O termo “capitalismo consciente” considera valores para além do lucro, tais como o propósito da empresa, seu impacto e a sua relação com todos os *stakeholders*. Trata-se de uma mudança de paradigma que leva a empresa para além do cumprimento de medidas de responsabilidade corporativa e das doações a projetos sociais. São princípios e não uma estratégia empresarial. Essa ideia considera os efeitos da empresa na sociedade e no planeta, e isso se transformando em regra poderia levar a mudanças em larga escala.

De todas as formas, consolida-se a importância das empresas na sociedade atual. Além do lucro, as empresas geram empregos e riqueza; influenciam comunidades e meio ambiente; financiam projetos sociais e até políticos; geram externalidades positivas e negativas; ou seja, têm enorme impacto social.

Baseada nessa evolução, impossível não entender a empresa como um ator político relevante – política entendida aqui como a busca pelo bem comum de uma sociedade. Além disso, são também influenciadas pelo ambiente social e político no qual está inserida. E essa é mais uma razão para realizar uma mudança na forma como suas ações afetam a sociedade.

Ao analisar as práticas empresarias, percebe-se ainda que as ações de responsabilidade social vivem à margem da estrutura da empresa. Poucas são as que conseguem atrelar suas ações sociais ao negócio ou ter uma visão mais estratégica para além da execução ou doação a projetos sociais e ambientais.

As ações mais consolidadas no Brasil, por empresas e seus institutos, ainda são as de atendimento direto à população ou a grupos vulneráveis. Contudo, seja pelo formato ou pelo limite de recursos, os projetos sociais diretos se focam em um número limitado de beneficiários. São 10, 100, às vezes 1.000 pessoas atingidas e que têm suas vidas e de suas comunidades melhoradas – isso nos projetos avaliados e comprovadamente eficazes.

De todas as formas, esses projetos são pontuais, caros e com escala limitada. Logicamente que não deixam de ter sua importância e socorrem situações mais emergenciais, mas somente isso não mudará o destino de uma comunidade.

Mas como obter impacto em uma escala maior? As ações de atendimento direto podem gerar experiências bem-sucedidas que, ao ser

sistematizadas e disseminadas, podem se tornar uma política ou programa público. Um exemplo é o soro caseiro, iniciativa implementada pela Pastoral da Criança, e que virou política pública de combate à morte por desidratação no país.

Outra forma de atuação, ainda pouco conhecida no Brasil, é o *advocacy*. Trata-se de uma estratégia para mudar políticas, sistemas ou comportamentos de quaisquer temas e instituições.

*Advocacy* atua nas causas dos problemas sociais, econômicos e culturais por meio de pesquisas, lobby, ações judiciais, campanhas de comunicação e mídias sociais, pactos do setor privado, entre outras estratégias.

Qual o impacto social e econômico para a empresa e para o país de ações como: lei de resíduos sólidos, melhoria da eficiência da gestão pública, reforma política, melhoria da qualidade do ensino no país, a implementação da Lei da Ficha Limpa, a celeridade no Judiciário, entre outras. São mudanças de que o país precisa, mas que há pouco investimento e iniciativas direcionadas para promovê-las.

Nos EUA e na Europa, há inúmeras organizações que trabalham na defesa de causas e temas que fortalecem a democracia e que contam com grandes doações de pessoas físicas, fundações e empresas. E isso é fruto do entendimento de que é preciso participação e fiscalização da sociedade para que o país se desenvolva. E isso sim trará enorme impacto na vida das pessoas e dos negócios.

Ações de *advocacy* podem ser utilizadas para trazer mudanças dentro ou fora da empresa, atingindo seus negócios, *stakeholders* e a sociedade que a cerca. Um exemplo é a atuação da empresa diretamente em algum tema, se colocando como ator político e participando ou até liderando coalizões, pesquisas, projetos de lei etc.

Se um dos objetivos da empresa é aumentar o acesso de mulheres a cargos de direção, pode-se elaborar um plano de *advocacy* interno, estabelecendo metas de inserção e de ascensão na empresa.

Um caso que vale conhecer é o da empresa Procter&Gamble. A empresa possui uma política de diversidade e inclusão, os chamados *affinities groups* ou “grupos de afinidade”. Esses grupos reúnem pessoas em torno de uma política antidiscriminatória e promovem ações internas de equidade. São sete grupos: African Ancestry Leadership Network (AALN); Asian Pacific American Leadership Team (APALT); Corporate Women’s Leadership Team (CWLT); Gay, Ally, Lesbian, Bisexual and Transgender Employees (GABLE), Hispanic Leadership Team (HLT), Native American Indian Leadership Team (NAILT) and People with Disabilities (PwD).

Os grupos possuem seus próprios planos de *advocacy* e orçamento para colocá-los em prática. Realizam programas de sensibilização, congressos, reuniões periódicas, treinamentos, construção de aliados, entre outros. No *Corporate Women’s Leadership Team*, as ações para promoção de mulheres a cargos de direção foram pensadas após diagnóstico interno da empresa que indicou a baixa presença feminina. Uma análise foi feita para entender quando e porque ocorria a saída de mulheres da empresa e a pouca representatividade delas nas promoções. Em seguida, a empresa tomou medidas para reverter o quadro, como aumento da licença-maternidade, programa de aceleração de carreira voltada para a necessidade das mulheres, mentoria e outras.

Outro exemplo ainda mais emblemático é o do grupo Gay, Ally, Lesbian, Bisexual and Transgender Employees (GABLE). Este conseguiu negociar com o seguro de saúde da empresa a inclusão de cobertura para a cirurgia de mudança de sexo aos empregados transgêneros.

A empresa pode ainda realizar ações contundentes em uma cidade ou no país. Por exemplo, caso a preocupação social seja com a educação

pública, pode-se investir em ações de *advocacy* para aprovação de leis, fiscalização e incentivo a políticas públicas de melhoria da educação. Isso pode ser feito diretamente pela empresa ou seus institutos ou ainda financiando organizações de *advocacy* que realizam esse trabalho.

Um exemplo de ação de *advocacy* empresarial é o Pacto pelo Esporte. Em 2013, foi aprovado o artigo 18-A da Lei Pelé, fruto de uma ação de *advocacy* da organização Atletas pelo Brasil, uma associação de atletas que trabalha pela melhoria do esporte. O artigo 18-A prevê que as entidades que administram o esporte no país devem seguir algumas regras de gestão, governança e transparência como condição para receber recursos da administração pública federal direta ou indireta, abrangendo empresas públicas e as verbas advindas por lei de incentivo ao esporte. Entre as regras estão: limite de mandato dos dirigentes esportivos, incluindo cônjuge e parentes até 2º grau; recursos aplicados exclusivamente em seus objetivos sociais, transparência de gestão desde dados financeiros até contratos; participação de atletas nos cargos de direção e na eleição dos dirigentes; entre outras.

Após sua aprovação, as empresas privadas, que não estão incluídas nas exigências da lei, mostraram interesse de que seus patrocínios também fossem condicionados a questões de gestão e transparência. Após reuniões com algumas empresas patrocinadoras do esporte nacional, a Atletas pelo Brasil propôs a construção de um acordo entre elas para que estabelecessem regras para a concessão de patrocínio para entidades esportivas.

Após mais de um ano de trabalho, o Pacto foi firmado comprometendo as empresas signatárias de que só iriam patrocinar entidades esportivas – confederações, federações e clubes – que seguissem a lei, entre outras medidas de gestão e integridade. O Pacto teve outros pontos importantes: o respeito aos antigos contratos e prazo de dois anos para as entidades esportivas se adequarem. São signatárias

do pacto: Aché Laboratórios, Banco do Brasil, Bradesco, BRF, Carrefour, Centauro, Coca-Cola, Construtora Passarelli, Correios, Decathlon, EY, Estácio, Gol Linhas Aéreas Inteligentes, Itaú Unibanco, Johnson&Johnson, Mastercard, McDonald's, P&G, SKY, Somos Educação, LATAM e Vivo. Essa ação exemplar das empresas pode mudar o futuro do esporte no Brasil.

Muitas vezes, entrar em temas mais abrangentes e políticos não é uma ideia muito aceita por dirigentes e acionistas, mas se trata de uma missão nobre e relevante. E *advocacy* é uma estratégia eficiente e barata para isso e pode ser feita de forma propositiva e segura com diretrizes de comunicação, coalizões e campanhas. As diretrizes e a forma de atuação podem ser acordadas de forma clara e transparente, alinhando com valores e perfil da própria empresa e de seus acionistas.

Além disso, como visto, *advocacy* pois não se resume ao lobby. Em realidade, *advocacy* é um conceito mais amplo, lobby pode ou não fazer parte do *advocacy*. *Lobby* é o ato de influenciar tomadores da decisão política, seja ela do executivo, legislativo ou judiciário, para que a decisão atenda um determinado interesse.

Nos dias de hoje, *lobby* está associado a uma ação prejudicial à sociedade, quando, na verdade, trata-se de uma ação legítima em uma democracia. Infelizmente, o termo está vinculado a práticas nada éticas como pagamento de propinas, concessão de privilégios indevidos, entre outras, refletindo ações para comprometer políticos e garantir benefícios, por vezes prejudiciais ao interesse público. Mas qualquer empresa, ONG ou pessoa pode fazer *lobby*.

Investir em ações de *advocacy*, além de ser extremamente necessário para solucionar problemas concretos nas vidas das pessoas, custa menos do que se imagina e o impacto social é extremamente alto, podendo mudar a vida de gerações.

De todo modo, as empresas precisam se questionar sobre o seu papel para além da doação, mas também no resultado real dos projetos e das ações que se envolvem. Sem isso, não podemos esperar que os erros e as distorções sejam corrigidos. É preciso assimilar as vantagens de uma mudança de mentalidade sobre a necessidade de maior participação. Estas são grandes. Novas ideias, racionalização das decisões, medidas mais próximas do interesse público, mais legitimidade nas decisões dos gestores, aumento da qualidade das políticas. Esse é o trabalho concreto que precisa ser feito para que as instituições brasileiras se fortaleçam, se estabilizem e o país se desenvolva. E só ações que mexam nas causas do problema e sejam pensadas em larga escala é que darão os resultados mais céleres e de alto impacto.

# Compliance

**Elisa Prado**

Formada em Comunicação Social pela PUC/Campinas e pós-graduada pela ESPM-SP. É profissional de comunicação há 30 anos e atua hoje como Diretora Executiva da TV1 RP.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPÓSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

Em um ambiente empresarial, a ética deve imperar. Os deveres devem ser respeitados. As obrigações, honradas. E os contratos, cumpridos. É por isso que *compliance* cabe em qualquer lugar. Em uma padaria, em um cassino, em um hospital, numa multinacional, numa escola, numa agência de publicidade e na sua própria casa.

Tenho me preocupado muito com esse tema nos últimos tempos e pergunto quais são os valores de convivência ética que deixaremos como legado a essa próxima geração.

O acidente aéreo com o clube de futebol Chapecoence, ocorrido no final de 2016, que causou a morte de 71 pessoas entre atletas, dirigentes, jornalistas e tripulação, deixou marcas profundas em todo o povo brasileiro. Além da comoção que tomou conta do país, esse episódio deixa lições de como se fazer a correta gestão de riscos para profissionais, investidores e empresas que lidam com o tema.

O voo fretado que transportava a equipe era operado pela empresa LaMia e tinha como destino a Colômbia. As normas do setor determinam que na aeronave deveria haver combustível suficiente para alcançar um aeroporto alternativo em caso de impossibilidade de pousar no destino e ainda ter mais 45 minutos de autonomia como margem de segurança. Por que essa norma não foi respeitada?

As investigações demonstraram que uma funcionária do órgão regulador do setor de aviação da Bolívia alertou o despachante da LaMia sobre as irregularidades do plano de voo, inclusive sobre a incompatibilidade da autonomia de voo da aeronave com o tempo de viagem. Mas o alerta não foi suficiente para impedir a decolagem.

Esse caso específico nos leva a discutir a gestão de riscos das empresas. Mesmo com normas rígidas e controles, funcionários e piloto assumiram o risco. A hipótese de suicídio do piloto foi descartada, demonstrando que ele acreditava na viabilidade do voo.

As pessoas e empresas têm propensão a correr risco. Uns mais que outros, obviamente. E é aí que surgem as maiores questões. Será que os profissionais de gestão de risco ou de *compliance* das empresas têm poder suficiente para impedir que pessoas mais graduadas cumpram o que está previsto nos regulamentos internos? E os funcionários ou mesmo dirigentes de órgãos reguladores de diferentes setores têm força o bastante para suspender ou travar decisões de grandes empresas e instituições financeiras que estejam em desacordo com as regras ou a legislação? Medidas de controle e regulação impõem custos, e nem sempre são bem-vindas. Mas espera-se que não sejam necessárias novas tragédias para que se crie consciência sobre a necessidade delas.

Tragédias como essa são uma chance para o amadurecimento da sociedade e uma grande oportunidade para o aperfeiçoamento institucional e adoção de melhores práticas no campo da ética.

Afinal, vivemos na era da transparência e o que se espera das pessoas e das corporações é uma relação franca e direta com seus *stakeholders*. Nos dias atuais não há mais espaço para meias palavras ou meias verdades. Não há mais espaço para o “eu não sabia”.

O erro acontece em todos os lugares, sem exceção. O problema é errar e tentar esconder ou minimizar o ocorrido, imaginando que ninguém é capaz de descobrir a verdade, ou que a impunidade seja a regra.

O mundo mudou e as empresas precisam entender isso. Já não basta produzir com qualidade, entregar bons serviços e ter uma conduta ética com colaboradores e com a comunidade. Tudo isso se tornou *default*, ou seja, o básico que se espera de uma boa companhia. É imperativo ir além e agir com respeito, transparência com todos os públicos e estabelecer critérios mais rígidos para a condução dos negócios. Os líderes de uma empresa precisam estar conscientes desse novo papel que lhes cabe. Não se aceita mais um CEO que não tenha essa visão holística, transversal e que definitivamente lidere pelos “bons exemplos”. É necessário eliminar fraudes e cumprir normas.

Trabalhar sob critérios de ética é uma exigência que vem da sociedade, dos consumidores que, cada dia mais, têm o poder em suas mãos e demandam uma governança corporativa mais clara e transparente. O poder de enaltecer ou mesmo destruir a reputação de uma empresa, produto ou uma pessoa em segundos. As redes sociais empoderaram os consumidores. Somos todos mídia e precisamos aceitar que essa é uma excelente oportunidade para gerar diálogo com a sociedade.

E nós, comunicadores, como podemos auxiliar na criação e disseminação de uma nova cultura dentro das empresas e trazer um novo olhar e crenças para os colaboradores?

Comunicação, liderança e transparência são elementos fundamentais para garantir uma mudança profunda e positiva na cultura das empresas em direção a melhores práticas de governança.

Desde a aprovação da lei 12.846/2013, venho acompanhando alguma alteração na gestão de grandes empresas, trabalhando com iniciativas com base no *compliance*. No Brasil, medidas como a abertura do mercado e as privatizações, nos anos 1990, aumentaram a importância de as empresas adotarem uma conduta adequada. E já em 1995 foi criado o IBCA, Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, que mais tarde se tornou o IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Os principais movimentos residiam no desejo de promover a implantação de formas de atuação baseadas na transparência perante o mercado público.

Desde 2005, as instituições financeiras precisam realizar um planejamento de gestão de riscos para estar em conformidade com as normas internacionais de *compliance*. O tema ganhou projeção nacional e invadiu as reuniões de diretoria e do conselho de administração das companhias, mas boa parte das empresas não está preparada para isso. Em 2015, a consultoria KPMG realizou uma pesquisa no Brasil com 200 empresas de 19 segmentos da economia<sup>1</sup>. Apenas 12% dos entrevistados afirmaram ter uma área de *compliance* de alta performance. Na outra ponta, 19% das empresas informaram que não possuem uma estrutura implementada. Outros 32% dos entrevistados mencionaram que o *compliance* ingressou na empresa há apenas 3 anos, o que demonstra um cenário ainda pouco maduro.

Segundo Fernando Alves, presidente da PWC Brasil, sob a perspectiva do investidor, também há uma relevante preocupação com a postura da companhia em relação a programas de compliance. Tanto no Brasil quanto globalmente, fundos de investimento e possíveis novos sócios do negócio vem examinando questões como a definição do conjunto

de valores da empresa, de que forma ele é comunicado, a conduta interna em relação aos colaboradores, o mapeamento de riscos – incluindo-se os ambientais – e a estratégia elaborada para que se proteja a reputação do negócio. Internacionalmente, investidores têm analisado até a postura ética dos principais executivos e que tipo de percepção eles despertam em seus pares e concorrentes.

Segundo ele, atualmente, possuir uma gestão guiada pelo *compliance*, de acordo com os parâmetros considerados essenciais para a construção de uma identidade transparente e ética representa um importante diferencial, principalmente em momentos decisivos, como na disputa por financiamentos e na chegada de novos investidores.

Ele reitera ainda que acima de tudo, está o fato de que as empresas que adotam regras e boas práticas têm a certeza de contribuir para a criação de uma sociedade mais humana, com valores fundamentais, como o cuidado dispensado à elaboração de produtos e serviços e a condução dos negócios, o tratamento equânime dados aos funcionários e a proteção da natureza que nos cerca. Trata-se de regras desenhadas e postas em prática em prol de uma sociedade melhor.

A verdade é que em toda empresa ou instituição pode haver uma fraude! Com essa nova lei serão punidos empresas e funcionários. E mais importante, não somente aqueles que participaram do ato de fraude ou corrupção, mas também seus gestores e líderes. Entretanto, caso seja comprovado que a empresa tem instituído um programa de *compliance* e que sua devida comunicação aos funcionários foi realizada e mensurada, a pena poderá ser mais branda.

Aqui está a oportunidade para que os gestores de comunicação cumpram o seu papel:

Temos que criar e instituir uma cultura de *compliance* dentro das empresas, criar programas, treinamentos, diálogos e consciência sobre esse tema. Assegurar que os líderes dão o exemplo e que haja compreensão dos valores e das normas de conduta esperado por cada colaborador.

Um dos pilares desse programa é o Código de Ética, que norteia as ações dos funcionários, dita como a empresa quer que seus colaboradores atuem no mercado, no ambiente de trabalho, com clientes e fornecedores. Um programa de *compliance* exige resiliência e interconexão.

Siga os passos para se instituir um bom programa:

- 1 ▶ O CEO é o exemplo e por isso precisa tomar a liderança.
- 2 ▶ Implemente a área em conjunto a diretoria executiva da empresa.
- 3 ▶ Faça parte e forme o time: busque as pessoas certas e os recursos adequados.
- 4 ▶ Monte um comitê e faça boa parceria com as áreas jurídicas, finanças e RH para instituir códigos de ética ou conduta e implementação da política de *compliance*.
- 5 ▶ Treine todos os funcionários e alerte para os direitos e deveres.
- 6 ▶ Mapeie e monitore: estabeleça metas de redução de riscos.
- 7 ▶ Comunique sempre – mantenha todos os colaboradores informados sobre o desenvolvimento dos trabalhos.
- 8 ▶ Dê voz a todos: pessoas querem ser ouvidas. Institua uma ouvidoria que tenha a total credibilidade e confiança de todos os colaboradores.

9 ▶ Calibre as condutas: incentivos e sanções. E lembre-se: diálogo é fundamental:

- ▶ Ouça
- ▶ Investigue
- ▶ Responda
- ▶ Resolva

Avalie, mensure e reavalie: um programa de *compliance* nunca está concluído; ele é um processo contínuo e deve ser constantemente monitorado e avaliado.

Promova a transparência:

- ▶ Crie parcerias internas com a auditoria, que ajudará na análise crítica e regular do projeto.
- ▶ Fique atento aos sinais de que o seu planejamento não está funcionando bem.
- ▶ A comunicação direta e frequente com a liderança cria um elo de comprometimento.
- ▶ Defina os temas a abordar e estabeleça um cronograma de eventos e ocasiões em que eles deverão ser analisados.
- ▶ Denúncias e manifestações espontâneas podem significar informações importantes sobre o negócio. Não desperdice.
- ▶ Denúncias devem ser conduzidas de forma profissional, por pessoas bem treinadas e preparadas.

E, por fim, não espere que esses passos possam assegurar que um programa vai funcionar e que um *compliant officer* pode fazer tudo sozinho. Ética e conduta é o coração que faz tudo funcionar: governança corporativa, gerenciamento de risco, controle interno, gestão. Sem isso todo o projeto não passa de uma grande fachada, segundo Sidney Ito, sócio líder em Risk Consulting da KPMG.

O valor de uma empresa está ligado diretamente a sua reputação, com isso, é necessário, em primeiro lugar, avaliar quais são os riscos que podem ameaçar o negócio. Para isso, adote o *risk-based approach*, analise as circunstâncias e crie uma matriz de riscos da organização para tornar as discussões mais objetivas. Estabeleça metas de redução de riscos e acompanhe os processos de monitoramento e as ações corretivas. E a melhor forma de dar visibilidade e relevância nesse processo de monitoramento é instituir a norma de apresentação da matriz de risco em reuniões de diretoria e conselho de administração. Ali é o fórum adequado para que se possa verdadeiramente minimizar os riscos altos, resolver questões e sensibilizar a alta cúpula do que realmente deve ser alterado para seguir as normas de *compliance* estabelecidas pelo mercado.

.....

<sup>1</sup> ITO, Sidney. Compliance: avanço rápido reflete nova mentalidade. *Revista da ESPM*, São Paulo, a. 22, n. 103, p.12- 17, maio/junho de 2016. Entrevista.

# Relações governamentais

**Grazielle Parenti**

Administradora de empresas formada pela FGV e com MBA na FIA e pós graduada em políticas públicas. Diretora de Relações Governamentais da Mondelez International.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPOSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

Nesse mundo em que as mudanças ocorrem cada vez com maior velocidade, e menos previsibilidade, temos a sensação de que a nossa vida se tornou um constante gerenciamento de crise, seja ela gerada por nós mesmos ou por pessoas ou fatores alheios a nossa convivência.

Falar sobre crise pode ser complicado, uma vez que o tema causa certo desconforto em muitas pessoas. E motivos não faltam: saímos da nossa zona de conforto, as referências não são abundantes e, na hora H, o passado pode não ser de muita ajuda. Mas como estar preparado ou como agir no momento de uma crise? E como gerenciar o impacto que pode causar nas relações com o governo?

Mesmo que sua empresa não tenha um departamento dedicado a essa função, não existe empresa que, de alguma forma, não mantenha relações com o governo, seja ela grande ou pequena, nacional ou multinacional.

As crises podem ser geradas interna ou externamente. As que começam dentro das empresas podem estar relacionadas aos produtos e

serviços que fornecemos ou ainda ao seu transporte, distribuição ou venda. Também podem ser resultado de atos praticados de forma irregular na gestão de pessoas, do meio ambiente ou no relacionamento com autoridades. Para esses, ao menos em teoria, estaríamos mais preparados, pois a mitigação dos riscos e a aplicação de medidas corretivas podem ser desenvolvidas com agilidade e rapidez. Já as crises geradas pelo ambiente externo normalmente não estão sob a esfera de controle das empresas e podem acontecer devido uma infinidade de fatores: mudanças no ambiente institucional, mudanças culturais, ativismo, questionamentos da sociedade sobre determinado setor, entre outros.

Do outro lado da mesa, ou seja, de quem gerencia a crise, só não podemos fazer uma coisa: fingir que nada está acontecendo. E a preparação prévia para enfrentar esses momentos de forma mais estruturada colabora muito para o sucesso da sua gestão. Mas tenha a clareza de que por mais bem elaborado que seja seu planejamento, é praticamente impossível evitar uma crise em sua totalidade. Mas estar preparado para ela será fundamental para obter o resultado desejado.

O processo de gerenciamento de riscos tem evoluído muito, seja pelas legislações nacionais e internacionais, que pressionam as empresas a se organizar melhor, seja pela maior complexidade no ambiente externo. Desta forma, podemos dizer que para o momento, os temas mais relevantes são a criação de uma cultura de *compliance* e a Gestão de Reputação nas organizações.

A gestão de crises do ponto de vista governamental carrega nuances muito específicas. Devemos começar definindo o que é governo: temos uma parte mais visível, poderes Legislativo e Executivo nos seus três níveis, e a menos visível – as autarquias e empresas de economia mista que também são consideradas órgãos governamentais.

Independentemente de preferências políticas ou ideológicas, nem sempre iremos interagir com quem queremos e/ou admiramos, mas devemos sempre ser exemplo daquilo que acreditamos. Qualquer relacionamento, mesmo que entre instituições, é baseado sempre na interação entre pessoas e essa dimensão humana pode e deve ser bem compreendida. E como “não se faz amigos na crise”, o foco da área de relações governamentais deve ser a construção de relações de longo prazo.

Para a construção de uma relação de sucesso precisamos desconstruir o mito de que o governo muda muito. Na verdade, além de muitos parlamentares se reelegerem com frequência, os funcionários concursados, muitos altamente qualificados, lá estarão por 30 anos ou mais. Sendo assim, manter a transparência e coerência nas interações é fundamental para o sucesso. Quando algo acontecer, essas pessoas vão lembrar da experiência e das interações que tiveram ao longo do tempo com você. Numa eventual crise envolvendo uma corporação, um histórico de relacionamento positivo será de grande ajuda.

E como fazer para que essa lembrança seja positiva?

As empresas costumam trabalhar investindo numa agenda positiva, que é a construção de Reputação pela sua respeitabilidade, investimentos realizados, impostos pagos, empregos gerados, ações sociais, culturais e ambientais, além de parcerias com o poder público. A gestão da marca corporativa tem papel fundamental e a área de relações governamentais deve trabalhar em sintonia com o departamento de comunicação e de responsabilidade social. Por isso que em boa parte das empresas essas funções estão dentro do mesmo departamento.

O processo de gestão de riscos engloba a elaboração de uma matriz de riscos, classificando-os de acordo com seu impacto financeiro e probabilidade de ocorrência. A identificação dos riscos é feita dentro de um comitê que conta com a participação de pessoas sêniores da

organização que olham para toda a empresa e para o ambiente externo em que ela está inserida. Depois do mapeamento e da categorização por impacto e probabilidade, são selecionados os principais riscos e, para estes, são feitos planos de mitigação. Esses planos têm sempre uma descrição do risco, os *stakeholders* externos envolvidos, as atividades que serão feitas para minimizar/evitar seu impacto, os responsáveis internos e um cronograma de implantação, assim como seu acompanhamento.

A área de relações governamentais normalmente é a responsável por um número expressivo dos 10 principais riscos da matriz de uma organização, o que faz com que ela seja fundamental em qualquer processo sério de gestão de crises. Habitualmente estão apontadas mudanças regulatórias, tributárias e no ambiente político/econômico.

Neste contexto o papel mais importante da área de relações governamentais é antecipar os riscos, colaborar na quantificação do seu impacto e, principalmente, detalhar o plano de ação para evitar ou minimizar sua ocorrência. As melhores práticas mostram que as empresas mais bem-sucedidas são aquelas em que o plano estratégico de relações governamentais é parte do plano estratégico da empresa, por seu impacto no negócio.

Quando se trabalha em organizações de grande porte nacionais ou multinacionais é ainda mais crítico dar visibilidade dos riscos, pois eles podem, entre outras coisas, afetar a cotação das ações de empresas listadas nas bolsas de valores. E se o mercado for relevante no contexto global da empresa, uma crise mal gerenciada pode afetar, inclusive, suas ações nos grandes mercados internacionais.

Esse processo de alinhamento em multinacionais é uma tarefa que requer dedicação dos profissionais envolvidos para transmitir o contexto correto, visto que não se pode esperar que pessoas que estão na sede mundial da sua empresa entendam as particularidades de cada país. Este processo ajuda a tornar mais claros o cenário, impactos e ações

recomendadas. Durante a crise, fóruns estruturados de comunicação são organizados para transmitir os resultados destas ações e fazer as necessárias correções.

E durante a crise, o que se pode fazer?

Talvez a melhor recomendação seja tratar a situação com transparência e ética. Não adianta tentar preservar a divulgação de informações porque no mundo conectado, onde cada pessoa é um formador de opinião, a probabilidade de que você seja surpreendido é muito alta, o que torna o gerenciamento da crise algo mais difícil de fazer.

O plano de gerenciamento de crise tem por objetivo identificar todas as dimensões afetadas: funcionários, comunidade, ONGs, clientes, fornecedores, imprensa, governo, entre outros. Esses grupos de *stakeholders* estão conectados entre si. O setor público é influenciado pela pressão social e molda sua atuação pelos processos regulatórios existentes.

A negociação com o governo segue a mesma estratégia básica de negociação entre duas partes. O principal elemento de sucesso é entender o que é importante para a pessoa com quem você está negociando e, a partir daí, construir a solução que aproxime os resultados desejados por ambas as partes. Para dificultar isso, na maioria das vezes, as partes não expressam o que é importante para elas e, não raro, falta-lhes clareza do que querem. Neste ponto que a construção de relações de longo prazo pode ajudar, pois as pessoas do setor público já têm o entendimento de quem somos, o que podem esperar de nós, e assim nos alinharmos mais facilmente para mitigar a crise em curso. Eu chamo esse momento de “momento da verdade”, onde a empresa coloca sua reputação na mesa e ela faz a diferença no resultado da negociação. E não se constrói uma reputação positiva do dia para noite, mesmo que sua empresa tenha um presidente carismático para falar com uma alta autoridade. A reputação é resultado de anos de muitas ações em várias frentes.

Para uma parceria de longo prazo, é importante dar visibilidade ao governo sobre os fatos que possam vir a se tornar públicos. Por exemplo, o governo não pode ser informado pela imprensa ou sindicato sobre o fechamento de uma fábrica e a demissão de funcionários. Na construção de relações de longo prazo, vamos ao governo para comunicar boas notícias como investimentos e expansões, mas também vamos para notícias menos felizes. De novo, a transparência é a única saída.

Como resultado da negociação com o governo para mitigar uma crise, é acordado um cronograma de ações e responsabilidades que deve ser seguido pelas partes envolvidas. Qualquer alteração deve ser previamente alinhada entre todos, mantendo o diálogo aberto e transparente.

Se o ecossistema que estamos inseridos se torna mais harmônico, nosso negócio cresce. Por isso, as empresas que pensam no todo, e não só em seus próprios resultados, conseguem sair mais facilmente de situações de crise.

# Engajamento externo

## **Marco Simões**

Doutorando em Administração pelo Coppead/UFRJ, Mestre em Administração pelo Daniels College of Business/DU/USA, Jornalista pela Fafich/UFMG; atual Diretor Executivo da UN-SDSN Brasil, ex-Vice-Presidente de Comunicação e Sustentabilidade da Coca-Cola Brasil, ex-Diretor de Marketing, Comercial ou Consultor de organizações como Grupo Abril, Accenture e SuperVia; conselheiro em diversas organizações.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPÓSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

Executivos aprendem desde cedo que seu objetivo é o de gerenciar parte de um negócio e escalar funções a fim de alcançar o nível mais alto em uma empresa. Simplificando muito, gerenciamento significa receber ordens de cima – dos chefes – transmitir ordens para baixo – aos subordinados – e coordenar ações ao lado – com os pares. Fora da empresa, o executivo médio reconhece que existem os clientes ou consumidores e, mesmo, competidores, que são importantes para o futuro do seu negócio e para sua carreira. Assim, toda uma multidão de gerentes cria uma visão autocentrada, e errada, do que sua empresa e sua posição significam e, no longo prazo, coloca mesmo em risco a sobrevivência de sua organização.

Poucos executivos e executivas têm a capacidade de compreender que existe todo um mundo externo que pouco conhece do seu negócio. Na maioria das vezes, este mundo também pouco se importa com sua empresa, para o bem e para o mal. Mas, há momentos de definição em que a opinião pública e o relacionamento com os públicos externos são determinantes para o sucesso ou o fracasso de uma empreitada.

A construção de pontes com aliados externos é um processo contínuo e que pode tomar muito tempo. É até mais difícil do que criar aliados internos, pois, muitas vezes, os códigos, a linguagem, os interesses são mais diversos do que os que se encontram abrigados dentro de uma mesma empresa, que, no mínimo, tem um foco de negócio similar e que tende a contratar pessoas com *backgrounds*, estilos de vida e interesses parecidos.

Mas a criação dessas pontes, por mais árdua que seja, pode gerar recompensas para a empresa e para o indivíduo. Nos momentos de mudança ou de problema, os aliados externos vão significar a diferença entre a queda e o sucesso, se transformando numa rede de proteção de funcionamento semiautônomo e que vai trabalhar ativamente para apoiar a/o profissional que dedicou tempo nutrindo a relação e a empresa que está por trás dela/dele.

## Quem é responsável por construir a rede de relações

Muitas vezes, o reconhecimento da necessidade de engajamento externo é identificado pelos profissionais que têm mais necessidade de uma rede, como os da área de comunicação, marketing, ou mesmo de vendas. Para desenvolver uma rede de relacionamentos funcional, é importante escolher uma área que codifique este trabalho, principalmente

definindo prioridades, centralizando informações e assegurando a ética e as regras de conduta definidas pela organização.

No entanto, a construção e a manutenção da rede são responsabilidade direta de cada profissional e de cada área de atuação da empresa. A credibilidade e a empatia só são criadas quando existe um reconhecimento mútuo de competências. Em um laboratório farmacêutico, por exemplo, a área de pesquisas é que deve nutrir o relacionamento com o setor da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) responsável pela aprovação de novas fórmulas. Seu discurso e os materiais que serão compartilhados podem ser formatados pela área de comunicação, mas reuniões pessoais ou mesmo contatos à distância deverão ser conduzidos pelos profissionais que tenham o conhecimento científico necessário para assegurar respeito e boa vontade dos técnicos da agência.

É importante frisar que a construção da rede de relacionamentos é um trabalho constante do qual devem participar todos os profissionais e todas as áreas de uma organização. Um maestro para conduzir este trabalho é essencial, mas é impossível que todos os conhecimentos necessários para desenvolver engajamento externo estejam em uma única cabeça ou única área.

## Como identificar os aliados e seus grupos de interesse

Cada organização tem características próprias e precisa se aproximar de grupos de interesse (ou *stakeholders*) específicos. As empresas de mineração têm particular necessidade de interagir com os diferentes níveis técnicos de governo, as comunidades em torno de seus projetos e ONGs sociais e de meio ambiente. Já empresas de internet precisam se preocupar com os usuários que circulam pelos seus *sites*,

sejam clientes ou não, blogueiros de seu setor e comunidades de *hackers* ao redor do planeta. As empresas com capital na bolsa têm de se aproximar de analistas e investidores. Todas, em geral, necessitam se articular com governo e com imprensa.

Como a construção de relacionamentos pode ser um trabalho interminável, é necessário delimitar seu escopo usando uma estratégia de círculos concêntricos para mapear os principais públicos de interesse.

### MAPEAMENTO DE STAKEHOLDERS



No círculo mais interno, existem as relações obrigatórias e imediatas, como o relacionamento com os diferentes tipos de mídia, níveis de governo e sócios que não estejam no dia a dia dos negócios, por

exemplo. Este são públicos de relacionamento obrigatório, que, normalmente, já estão no radar das empresas e para os quais existe um protocolo de relacionamento.

No segundo círculo, devem-se situar os contatos evidentes para o tipo de negócio que está sendo tocado. Uma empresa que produza cerveja, por exemplo, deve estar representada no SindCerv, a associação de sua categoria. É uma decisão voluntária fazer parte deste tipo de associações, mas a capacidade de participar das definições de política setorial e o desenvolvimento profissional através dos eventos e da troca de experiências não deve ser subestimado.

Também neste círculo se posicionam as organizações essenciais para o bom funcionamento da área ou da empresa. Um exemplo é a relação laboratório-Anvisa citada. Outro seriam os técnicos de agências de certificação de produtos para empresas de bens de consumo. É possível ter um relacionamento circunstancial com essas agências, mas o relacionamento permanente pode assegurar boa vontade para agilizar um processo emergencial ou dar um retorno mais claro no caso de negativas, facilitando a readequação de um produto ou uma fórmula.

Outros públicos que devem ser endereçados neste círculo são grupos de consumidores, ONGs específicas, analistas de mercado e agências de classificação, se a empresa for de capital aberto.

No terceiro círculo devem ser descritos relacionamentos não-imediatos ou menos estratégicos. Uma empresa de software pode mapear que, no futuro, precisará ter contatos com organizações de reciclagem de materiais eletrônicos, pois existe uma tendência a se consolidar equipamentos e programas para uma melhor experiência do usuário. Não é uma realidade ainda presente, mas quanto antes houver o entendimento da necessidade futura, mais tempo hábil a empresa terá para construir as pontes qualificadas para apoiar seus negócios. Aí também podem ser alocados relacionamentos específicos de uma área sem correlação com o

negócio-fim da empresa. Um exemplo seria a área de arquitetura de uma empresa de postos de gasolina se aproximar da associação de seu segmento, que pode ajudar em uma série de processos específicos, mesmo que não no negócio de postos diretamente.

Todos os públicos com interesse legítimo na organização devem ser pensados e mapeados para definir a estratégia de aproximação, ou mesmo para definir a não aproximação, mas de forma fundamentada.

## Estratégia para engajar aliados externos

O mapeamento dos públicos de interesse é necessário para guiar a implantação de um trabalho consistente de relacionamento. Dependendo da complexidade da empresa e da multiplicidade de seus públicos, não é possível iniciar todos os relacionamentos ao mesmo tempo. Assim, após mapear os relacionamentos mais e menos críticos por meio do mapa de círculos concêntricos, é possível definir uma planilha temporal de criação de relacionamento e de responsabilidades.

Público/ Prioridade	Responsável	Fluxo de datas								
		Mês/ Ano	Mês/ Ano	Mês/ Ano	Mês/ Ano	Mês/ Ano	Mês/ Ano	Mês/ Ano	Mês/ Ano	
<b>1</b>	<b>JMD</b>									
<b>2</b>	<b>AB</b>									
<b>3</b>	<b>ZRK</b>									
<b>4</b>	<b>JMD</b>									
<b>5</b>	<b>JMD</b>									
<b>6</b>	<b>ZRK</b>									

Neste exemplo, a empresa encontrou seis públicos de interesse para desenvolver uma estratégia de relacionamento de longo prazo. Destes, três ficaram sob a responsabilidade de um profissional, JMD, e dois públicos sob a responsabilidade de outro, ZRK. Portanto, todo o trabalho não pode ser iniciado ao mesmo tempo, sendo necessário sedimentar um grupo de relacionamento antes de seguir para o próximo. E, a partir do momento que a conexão com um grupo se inicia, é fundamental mantê-la ao longo do tempo, sob risco de criar má-vontade onde antes não havia qualquer mácula.

Em uma das empresas onde o autor deste capítulo atuou, foram necessários seis anos para implantar toda a política de engajamento externo planejada para sete diferentes grupos de *stakeholders*. Ou seja, a criação de uma rede de relacionamento “azeitada” e envolvida não é trabalho de curto prazo, mas sim uma longa jornada com o objetivo de melhorar o ambiente institucional da empresa e construir parcerias legítimas para atuar em conjunto seja em momentos de dificuldade ou não.

## Como gerenciar a rede externa

Na verdade, as boas parcerias se constroem nos momentos em que não há crise. Para que a rede de relacionamentos flua adequadamente, é necessário desenvolver projetos de interesse mútuo, no qual ambos os lados possam ganhar. A forma legítima de obter apoio é demonstrando transparência nos propósitos e real interesse nas necessidades também dos *stakeholders*.

Neste último exemplo, as parcerias foram construídas ao longo de seis anos cofinanciando projetos, disponibilizando pessoal para trabalhos conjuntos, palestras e eventos, convidando os *stakeholders* para conhecer

as instalações da empresa e para discutir os planos de sua área de interesse e construindo uma convivência entre os *experts* internos e externos. A confiança mútua frutificou e possibilitou evitar inúmeras crises, além de criar oportunidades empresariais nem mesmo imaginadas anteriormente.

O engajamento externo é, assim, resultado de um trabalho de conhecer e de desenvolver relações. Ainda vivenciamos certo vácuo institucional e desconhecimento de como desenvolver a aproximação com *stakeholders* por este ser um fenômeno crescente e relativamente novo. Aí a razão para o ainda pouco envolvimento da grande maioria dos executivos em um trabalho consistente de construção de redes de parceiros.

Antes da era digital, a comunicação das empresas, quando existia, era unidirecional, delas para os consumidores, e havia poucos públicos com capacidade de articulação para influenciar decisivamente os negócios. Com exceção de governos, imprensa e acionistas, poucos outros grupos conseguiam se fortalecer a ponto de influenciar a opinião pública ou os resultados empresariais. Hoje, a natureza da internet facilita o agrupamento de pessoas com interesses em comum e a propagação de opiniões antes isoladas, gerando mais instabilidade e risco para as organizações.

Uma rede de parceiros deve ser estrategicamente desenhada tanto para apoiar no desenvolvimento de produtos e projetos de qualidade quanto para ajudar a proteger a reputação e os negócios da empresa nos momentos de crise. A criação e manutenção de uma rede destas é um imperativo do século XXI para assegurar entendimento das questões emergentes da sociedade e para enfrentar instabilidades.

# Engajamento interno: valor primordial na gestão da reputação

**Marlene Marchiori**

Pós-doutora em Comunicação Organizacional pela Purdue University. Escritora, palestrante e mentora em Comunicação, Cultura e Estratégia. Professora de Pós-graduação em Administração da UEL.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPOSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

As pessoas constroem sua reputação ao longo da trajetória de sua vida, construção garantida pelo seu comportamento em contextos diversos. Uma pessoa pode se tornar reconhecida pelo seu valor por construir uma reputação ao longo do tempo em uma comunidade. O reconhecimento se consolida nas inúmeras experiências e certamente torna essa pessoa mais feliz ao se sentir valorizada por seu trabalho e por suas ações.

Em uma comunidade, as pessoas se inspiram em comportamentos e com eles se identificam, seguem exemplos e se engajam em causas sociais, culturais, políticas, ambientais etc. Com isso, se aproximam e iniciam relacionamentos que tornam as ações da comunidade mais intensas.

Nas organizações, públicas, privadas ou do terceiro setor, a compreensão de reputação não é diferente. Elas também prezam pela própria reputação e cuidam diariamente da sua gestão e, ao fazê-lo, compreendem que os relacionamentos, tanto internos quanto externos – “intimamente entrelaçados”<sup>1</sup> –, são essenciais para que o reconhecimento ocorra. Somos, portanto, na vida organizacional, dependentes dos movimentos e da intensidade dos nossos relacionamentos.

O conceito de reputação engloba a consolidação das diferentes imagens ao longo dos anos, é essencialmente representação coletiva das ações e das conquistas organizacionais<sup>2</sup> e está intimamente ligado à geração de valor nessas relações. Falar em reputação da organização significa considerar o caráter histórico e processual, o qual se constitui pela soma das imagens de seus diferentes públicos de interesse.

Organizações têm de ser relevantes para seu público, engajando-se nos assuntos com os quais ele se preocupa<sup>3</sup>. Nesse contexto, as organizações devem se aproximar do seu público não apenas para levar informações, mas principalmente para conhecer opiniões sobre assuntos de interesse, e para levantar questões que preocupam determinado segmento desse público, tomando decisões consistentes com suas opiniões. Assim, o público identifica-se com o comportamento organizacional pois sente-se mais que ouvido.

Das atitudes mais simples às mais complexas estamos, todos os dias, cuidando da reputação organizacional. Imaginemos por exemplo, um funcionário atendendo um cliente e vivenciando a política de excelência que sugere “superar expectativas” e que tenha autonomia para esse exercício; uma telefonista respondendo à chamada e encaminhando a ligação com voz adequada, não como um autômato, certamente causa impacto positivo; um colega que ouve o outro colega e manifesta sua preocupação com o desenvolvimento de uma tarefa, colaborando com seu

crescimento. Todas essas, indistintamente, são experiências que colaboram para formar percepções consistentes junto ao público.

É exatamente a somatória dos inúmeros comportamentos que constroem a reputação de uma organização. É fundamental ter consciência disso para que cada atitude, principalmente interna, seja pensada e sentida, pois as relações de uma organização são dependentes das suas diversas manifestações, expressas substancialmente no comportamento dos funcionários. De nada adianta desenvolvermos uma tarefa sem nos identificar com ela, sem saber a razão dessa atividade no contexto de negócios da organização. Devemos nos questionar: Qual a nossa causa? Qual marca queremos deixar em nossa trajetória?

Organizações que são reconhecidas pelo seu comportamento são certamente locais de trabalho desejados por desfrutarem de *status* na sociedade.

Sabemos que todos os relacionamentos organizacionais são importantes, mas destacamos, neste capítulo, a expressão da organização na sua magnitude – seus funcionários – porquanto entendemos ser esse público prioritário. Prioritário em pelos menos dois sentidos: i) pela dependência que temos de nossos ambientes internos para construção das relações com outros segmentos de públicos; ii) e pelo entendimento e exercício de nossa cultura e identidade (quem somos), para que a imagem (como somos vistos) possa ser sustentada<sup>4</sup>.

Esse movimento de “dentro para fora” dá sentido às experiências, constrói a trajetória de vida e reverbera de forma muito mais intensa e coesa nos demais públicos de interesse de uma organização, tornando claro de que tipo é efetivamente aquela organização.

A preocupação que se revela internamente é saber como criamos esse envolvimento para torná-lo mais que simples relação entre empregado e empregador. São relacionamentos diários e contínuos que

envolvem todas as pessoas, abrangendo o conjunto de políticas, processos e práticas garantidores de resultados a longo prazo. Exige-se envolvimento e dedicação de todos à causa da organização: O que distingue nossa organização de outras?

A partir do momento que a organização se compromete com a sua causa e existe atitude interna, os relacionamentos se constroem com sentido, visto sabermos quem somos e, mais do que isso, vivenciarmos quem somos. Relacionamentos consistentes e valiosos mobilizam a organização para uma gestão de reputação que possibilita relações autênticas com seus diferentes públicos de interesse, o que torna a organização reconhecida no processo de construir e manter relacionamentos de confiança. Esse processo atua no sentido de construir a legalidade da organização e da gestão de sua governança.

## Construir reputação exige pensar em imagem, identidade e cultura

A reputação é diretamente conectada e dependente da imagem e da identidade, sendo a identidade a manifestação do simbólico das organizações, ou sua cultura. Entre as perspectivas que revelam diferentes olhares para as organizações apontadas no relatório *Tendências de Capital Humano 2016*; da Deloitte<sup>5</sup>, requer-se olhar para a cultura, sendo fundamental construí-la com significado, o que certamente leva a compreendê-la como processo constituído pelas pessoas, e não dissociada delas. Ou seja, a cultura é o que fazemos, como fazemos, quais os nossos valores e compromissos, de quais maneiras nos comportamos, que mudanças realizamos, entre outras questões que nos permitem compreender quem somos enquanto organização. Vale perguntar: Qual a nossa essência?

Cultura não é algo que está lá, distante, isolado e destituído de sentido para as pessoas. Cultura torna-se relevante quando tem valor para o indivíduo, e valor se manifesta quando é vivido. De nada adianta a organização possuir um quadro com seus valores quando as pessoas não o compreendem.

Compreender a cultura significa entender de que maneiras as “coisas” acontecem nos diversos ambientes, diferentemente de compreendermos como as pessoas se sentem em relação à maneira como as “coisas” acontecem na organização<sup>6</sup>; é isso que revela o grau de engajamento.

Se desejamos constituir a reputação organizacional, nosso olhar recai primeiramente nas relações internas e, então, nos processos comunicacionais (não informacionais) e, portanto, de interação com funcionários.

Isso significa darmos conta das dinâmicas organizacionais que se revelam nos processos e práticas do cotidiano vivenciado pelas pessoas, o que evidencia a necessidade de conexão com aquilo que se faz na organização. Pessoas envolvidas e comprometidas transformam os ambientes de trabalho em locais de realização profissional e pessoal.

É fundamental criar uma conexão com aspectos menos perceptíveis da organização tais como cultura, qualidade de vida no trabalho, pensamento e atitude sustentável. Consideremos atitude interna aquela que orienta, que inspira, não aquela que demanda comportamentos.

## Funcionários engajados são construtores da reputação

Ao compreendermos o valor dos funcionários nos processos de gestão da reputação devemos atentar para a construção de relacionamentos que possam transformar essa nova sociedade, e com isso

instituir processos preventivos sendo a gestão de risco alternativa saudável para obviar a crises.

Segundo o Institute for Crisis Management (ICM), dos Estados Unidos, 80% das crises ocorrem por erros de gestão ou por envolvimento de empregados<sup>7</sup>. Preparar-se para situações de crise é prevenir eventos dolorosos, que podem desestabilizar organizações. É fundamental precaver-se, e um dos caminhos é trabalhar as percepções dos riscos; é isso que envolve pessoas em diálogo e constrói consciência sobre riscos potenciais. Essa atitude diária certamente fomenta a existência de organizações mais atuantes em processos sustentáveis.

Há propostas para engajamento interno eficaz que nos podem orientar, tais como os preceitos propostos por Rodolfo Araújo<sup>8</sup>:

**Inspirar** ▶ promover alinhamento e motivação não por meio de ordens, mas via mensagens e narrativas que demonstrem o propósito da organização para além do fim econômico do seu negócio;

**Informar** ▶ com clareza, frequência e alcance, manter a rotina da empresa estável por meio do fornecimento de informações relevantes e diretas a respeito dos movimentos da corporação;

**Capacitar** ▶ clarificar, por meio de vivências pedagógicas, os fundamentos da cultura da marca, de modo a tornar possível o julgamento, por parte do colaborador, se a visão de mundo da empresa está alinhada com seus anseios e crenças;

**Planejar, executar e avaliar** ▶ uma boa estratégia, que considere as atitudes da marca, deve inspirar ativações criativas, as quais devem ser medidas em linha com os objetivos inicialmente definidos, de modo que seja possível gerir as ações de modo concreto.

Assim preparamos a organização para outros agires, construindo como premissa relacionamentos internos e fortalecendo as relações entre as equipes; nesse quesito, líderes nos diferentes níveis são a mola propulsora do engajamento.

Ao mesmo tempo, é fundamental compreendermos que as organizações se fazem hoje pelo agir das pessoas que, conscientes de seu valor na área de atuação e na organização como um todo, se sentem capazes e estimuladas – não coibidas – a desenvolver suas atividades; é fundamental existir vontade e envolvimento com aquela causa. Para esse mister o “sentimento” é ator coadjuvante. Assim, as pessoas assumem a posição de protagonistas nos processos e práticas organizacionais. Saiba: De quais maneiras os comportamentos e as atitudes dos funcionários permeiam a organização?

A partir das respostas saberemos compreender o grau de envolvimento das pessoas, vendo-as como seres “presentes” e não como “doutrinados”.

## Engajando funcionários

Engajamento constrói-se ao longo do tempo com um conjunto de iniciativas. Todo esforço deve considerar visão, missão e objetivos, como filosofia orientadora da materialização das estratégias. Se pensarmos em organizações que levem pessoas a agir de determinada maneira, orientadas a ter um comportamento correto, é provável não existir engajamento.

Temos observado que pessoas se comportam diferentemente quando se relacionam com o mundo a sua volta. Organizações são espaços de diálogo, onde importa muito mais o desenvolvimento do espírito de equipe, e isso que nos faz refletir sobre cada atitude executada na

organização; ela gera conhecimento, ao instigar o potencial da experiência, possibilitando às pessoas crescimento. Neste contexto, envolver, ouvir, trocar, crescer são comportamentos existentes. Assim, as pessoas compreendem os processos, percebem a necessidade de mudança e encontram justificativa para seu agir.

Engajamento é processo social e humano, envolve energia e participação consciente tanto na organização quanto nas suas relações com a sociedade. Em artigo escrito pelo professor de psicologia organizacional Wilmar Schaufeli e outros autores, engajamento é definido como “estado de espírito positivo, satisfatório, relacionado ao trabalho, que se caracteriza por vigor, dedicação e absorção”<sup>9</sup>.

Portanto, não é momentâneo e específico, é “estado afetivo-cognitivo mais persistente e penetrante que não se concentra em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular”<sup>10</sup>. Karin Parodi<sup>11</sup> fala da necessidade da pessoa sentir-se envolvida efetivamente, bem como da existência de ligação afetiva, de valores e objetivos do negócio que beneficiem igualmente funcionários e organização.

Funcionários podem sentir-se realizados e, conseqüentemente, felizes se lhes for facultado aprender nos ambientes organizacionais, se possuírem grau de autonomia no desenvolvimento de suas atividades e se forem reconhecidos pelos seus chefes por meio de *feedback* construtivo<sup>12</sup>. Parece que o segredo do engajamento está na intensidade dos relacionamentos construtivos que permeiam as organizações.

Engajar-se, segundo o relatório da Aon Hewitt<sup>13</sup>, supõe três requisitos: falar – o que os funcionários dizem sobre a organização tem valor imensurável; permanecer – o quanto permanecem na organização e o quanto são envolvidos com as causas; e empreender – o que estão dispostos a fazer e quais comportamentos demonstram essa disposição. A iniciativa dos funcionários precisa ser percebida para que exista engajamento organizacional.

Estudiosos do campo do engajamento identificaram métodos que podem ser trabalhados nas organizações. A proposta passa tanto pela comunicação informacional quanto pela interacional, dependendo isso das características comportamentais da organização quando se definem estratégias. O interessante é identificar o compromisso assumido pela organização, é perceber sua atitude que de passiva pode tornar-se colaborativa e dar poder nos relacionamentos com seus públicos. Vale reforçar a necessidade de tomar decisões em conjunto com o público envolvido no processo.

Escolher um ou outro método certamente depende da característica da organização em estudo ou da proposta estratégica para transformar a realidade em que esta se encontra. Nossos estudos e argumentações caminham em direção a uma comunicação colaborativa e integrada à estrutura de governança. Na comunicação colaborativa, segundo Stanley Deetz<sup>14</sup>, não se almeja o consenso ( $A + B = AB$ ), e sim a criação de algo não pensado anteriormente, pois as pessoas em diálogo desprendem-se de suas ideias e criam, em colaboração, algo inovador ( $A + B = C$ ).

## MÉTODOS DE ENGAJAMENTO DE PÚBLICOS

Finalidade	Objetivo	Comunicação	Método
Ficar passivo	Sem engajamento	Comunicação de uma via: <i>stakeholder</i> para a organização	Ser reativo às manifestações de preocupações dos <i>stakeholders</i>
Monitorar	Monitorar pontos de vistas	Comunicação de uma via: <i>stakeholder</i> para a organização	Rastrear manifestações na Internet ou em outras mídias
Informar	Informar ou educar o <i>stakeholder</i>	Comunicação de uma via: organização para o <i>stakeholder</i>	Boletins, brochuras, relatórios, páginas na Web, conferências, assessoria de imprensa, treinamento e cursos

Finalidade	Objetivo	Comunicação	Método
Transacionar	Trabalhar junto por meio de uma relação contratual ou parceira	Comunicação limitada de duas vias: performance monitorada por termos contratuais	Estabelecimento de parcerias ou relacionamentos para fins específicos
Consultar	Obter informações ou <i>feedback</i> de <i>stakeholders</i>	Comunicação limitada de duas vias: organização formula questões para resposta do <i>stakeholder</i>	Pesquisas, grupos focais, reuniões públicas ou individuais, <i>workshops</i> , fóruns, formulários <i>on-line</i>
Envolver	Trabalhar diretamente com <i>stakeholders</i>	Comunicação de duas vias ou de múltiplas vias: aprendizado da organização e do <i>stakeholder</i>	Fóruns multi- <i>stakeholders</i> , painéis de aconselhamento, processo de construção de consensos e participação nas decisões
Colaborar	Estabelecer uma rede de <i>stakeholders</i> para desenvolver soluções e planos de ações conjuntos	Comunicação de duas vias ou de múltiplas vias: negociação entre organização e <i>stakeholder</i> e ações colaborativas	Projetos conjuntos, iniciativas multi- <i>stakeholder</i> e parcerias voluntárias
Dar poder	Delegar processo de decisão de um tema específico ao <i>stakeholder</i>	Nova forma de responsabilidade por ação: <i>stakeholders</i> têm papel formal na governança da organização	Integração do <i>stakeholder</i> à estrutura de governança Fonte: Engajamento de <i>stakeholders</i> utilizando a norma AA1000SES, 2011. Disponível em: <a href="https://noviental.wordpress.com/2011/01/05/engajamento-de-stakeholders-utilizando-a-norma-aa1000ses/">https://noviental.wordpress.com/2011/01/05/engajamento-de-stakeholders-utilizando-a-norma-aa1000ses/</a> . Acesso em: 20 jan. 2017.

Fonte: Engajamento de *stakeholders* utilizando a norma AA1000SES, 2011. Disponível em: <https://noviental.wordpress.com/2011/01/05/engajamento-de-stakeholders-utilizando-a-norma-aa1000ses/>. Acesso em: 20 jan. 2017.

## Como saber se os funcionários estão engajados?

Eva Hirsch Pontes, em entrevista para o Jornal *O Globo* em 2014<sup>15</sup>, afirmou que são cinco os elementos que tornam uma força de trabalho altamente engajada: o trabalho em si; o ambiente; a flexibilidade e a inclusão no local de trabalho; a capacidade das pessoas para aprender e crescer; e a confiança e sentido dados pela liderança. Se engajar requer



<sup>11</sup> PARODI, Karin. *Engajamento: o grande desafio das organizações*. Harvard Business Review. 2015. Disponível em: <http://hbrbr.com.br/engajamento-o-grande-desafio-das-organizacoes/>. Acesso em: 4 out. 2016

<sup>12</sup> PARODI, Karin. *op. cit.*

<sup>13</sup> AON HEWITT. *Tendências globais de engajamento dos funcionários*. 2015. Disponível em: [http://www.aon.com/brasil/attachments/Aon%20Hewitt/Tendencias\\_Globais\\_Engajamento\\_Funcionarios\\_2015.pdf](http://www.aon.com/brasil/attachments/Aon%20Hewitt/Tendencias_Globais_Engajamento_Funcionarios_2015.pdf). Acesso em: 05 out. 2016

<sup>14</sup> DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M. *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 83-10.

<sup>15</sup> PONTES, E. H. Só 13% dos profissionais se sentem engajados às suas empresas, diz pesquisa. *O Globo*, 9 dez. 2014. Disponível em <http://oglobo.globo.com/economia/emprego/so-13-dos-profissionais-se-sentem-engajados-as-suas-empresas-diz-pesquisa-14776272>. Acesso em: 10 set. 2016.

# Recapitulando

## Doze lições aprendidas na Parte 1

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPÓSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

# 1

### Guie-se pelo *compliance* e pela ética

O mundo mudou e as empresas precisam mudar também. Já não basta produzir com qualidade, entregar bons serviços e ter uma conduta ética com colaboradores e com a comunidade. As organizações precisam ir além e agir com respeito, transparência com todos os *stakeholders* e estabelecer critérios mais rígidos para a condução dos negócios;

Trabalhar sob critérios de ética é uma exigência que vem da sociedade, dos

consumidores que, cada dia mais, têm o poder em suas mãos. Possuir uma gestão guiada pelo *compliance*, de acordo com os parâmetros considerados essenciais para a construção de uma identidade transparente e ética representa um importante diferencial, principalmente em momentos decisivos, como na disputa por financiamentos e na chegada de novos investidores.

É necessário criar programas, treinamentos, diálogos e consciência sobre esse tema, além de assegurar que os líderes sejam o exemplo e que haja compreensão dos valores e das normas de conduta esperados por cada colaborador.

## 2

### Crie um modelo sustentável

O conceito de sustentabilidade de uma corporação vai além das questões ambientais e se apoia em três dimensões: econômica, social e ambiental. Esse modelo deve ser parte da estratégia e permear todos os departamentos e pilares da instituição. A sustentabilidade deve estar no planejamento estratégico e na agenda do presidente.

# 3

## Defina seu Propósito e cuide do *branding*

A primeira tarefa da empresa moderna é identificar seu Propósito – o **Why**.

Os Propósitos são sua razão de ser, sua grande contribuição à sociedade, ao mercado, à comunidade. Se a empresa tiver bons propósitos e eles forem compreendidos pelos seus colaboradores e parceiros, ela será uma empresa inspiradora.

Quando a empresa conhece seus propósitos, sua razão de existir, pode gerir com coerência sua marca. O *branding* deve ter papel complementar à gestão de risco, pois o conhecimento profundo da própria marca pode ser muito útil na prevenção de riscos à reputação.

# 4

## Mantenha a reputação como estratégia de negócio

A má reputação traz consequências que acabam por, muitas vezes, impedir a

empresa de implementar suas estratégias: financiadores evitam dar acesso ao crédito, legisladores e reguladores incrementam novos padrões e aplicam multas e sanções, os custos de transação aumentam, clientes que precisam atender suas exigências de *compliance* podem quebrar contratos e os funcionários perdem o orgulho e a identificação com a empresa.

# 5

## Prepare-se para a crise

A receita para a longevidade do negócio: A prevenção e a agilidade são as qualidades que devem prevalecer no momento de enfrentar um risco ou uma crise. Quem vai lidar diretamente com o problema deve estar bem preparado para implementar as ações já definidas e dar respostas adequadas aos diversos públicos de interesse já mapeados. O sucesso na condução desse processo também depende da eficácia das ações de relacionamento e comunicação, que já deveriam estar definidas. É bom ressaltar que a melhor postura é se preparar o quanto antes para todo tipo de risco inerente do negócio.

# 6

Esperar que a situação se resolva sozinha é o maior erro que se pode cometer, pois a tendência é o problema agravar-se, podendo fugir completamente ao controle da companhia, fazendo com que a reputação da empresa acabe indo parar na UTI.

## Mapeie e analise riscos reputacionais

O trabalho preventivo de gestão de riscos também mantém a empresa ciente da sua realidade e das questões que merecem maiores cuidados, evitando crises que podem invalidar o trabalho de todos os envolvidos com o sucesso dos negócios. Também detecta precocemente sinais de importantes tendências, além de possibilitar mudanças, antes que potenciais questões afetem o desempenho dos negócios.

Os riscos, ou fatores com potencial crítico, são ocorrências que, se não controladas, podem evoluir e causar grandes prejuízos ou danos às pessoas, ao patrimônio ou ao meio ambiente, atingindo a reputação da empresa.

Qualquer risco pode se desenvolver e se transformar em uma situação crítica ou

crise. Por isso, deve ser monitorado em todas as suas fases. O monitoramento dos riscos permite manter sob controle possíveis ocorrências, reduzindo ou mesmo anulando seu impacto sobre os negócios e a reputação da empresa.

Por meio desse trabalho é ainda possível priorizar e otimizar esforços e recursos, dirigir o *stakeholder engagement* e programas de comunicação, gerar vantagem competitiva, identificar sinais de crises e criar mecanismos para evitá-las. A atitude preventiva prepara a empresa para enfrentar uma eventual crise e sofrer nenhum ou pouco dano e a identificar oportunidades de reforço da imagem institucional.

# 7

## Defina e mapeie seus *stakeholders*

Uma rede de parceiros deve ser estrategicamente desenhada tanto para apoiar no desenvolvimento de produtos e projetos de qualidade quanto para ajudar a proteger a reputação e os negócios da empresa nos momentos de crise. A criação e manutenção de uma rede destas é um imperativo do século XXI para assegurar

entendimento das questões emergentes da sociedade e para enfrentar instabilidades.

Cada organização tem características próprias e precisa se aproximar de grupos de interesse (ou *stakeholders*) específicos. Para construir relacionamentos a empresa precisa conhecer bem seus principais públicos de interesse.



## Faça um diagnóstico

Como recomendam as boas práticas da gestão, antes de planejar é preciso diagnosticar. Inspirado no modelo PDCA – *Plan, Do, Check and Act*, adotamos o DPIM – Diagnosticar, Planejar, Implantar e Medir.

O diagnóstico da percepção dos públicos sobre determinada empresa é a matriz para desenhar processos de comunicação e relacionamento. É nesse momento que se entende quais públicos são mais bem informados sobre a empresa, qual o grau de conhecimento sobre produtos, serviços e práticas, quais públicos geram mais problemas, quais percebem valor na empresa, quais públicos mais se relacionam com a organização, dentre outras questões.

Com o diagnóstico em mãos é possível entender onde estão as forças e fraquezas da organização e a partir de então é possível desenhar estratégias para mitigar riscos. Parece simples e deveria ser prática das empresas preocupadas com sua reputação. Nem sempre é.

# 9

## Mensure

Segundo a Reputation Institute, reputação corporativa é definida como o conjunto de percepções dos grupos de relacionamento de uma empresa sobre a sua capacidade de gerar valor e, especialmente, de cumprir as promessas que faz. Essas percepções refletem o grau de estima e confiança que as pessoas sentem em relação à empresa e afetam diretamente suas decisões de comprar, recomendar, investir ou querer trabalhar nela. Reputação é um vínculo emocional que promove uma predisposição favorável em relação à empresa.

Esse conjunto de percepções devem ser medidas constantemente, por meio de pesquisas e relatórios produzidos para

nortear os planos estratégicos de comunicação da marca. Cria-se assim uma forma para falar a língua dos financeiros, com um *rating* de reputação que pode ser inserido nas metas estratégicas da empresa. Esse *rating* facilita a comunicação e auxilia a empresa a criar novas metas a conquistar.

10

### Crie um colchão de relacionamentos de valor com o público interno

O público interno de uma organização, seus colaboradores, é fundamental para a gestão da reputação. É no trabalho cotidiano que a empresa define sua cultura e identidade e essa imagem reverbera nos outros segmentos de público. Esse movimento de engajamento “dentro para fora” é o pilar da organização.

11

### Crie um colchão de relacionamentos com o público externo

A construção de pontes com aliados externos é um processo contínuo e que pode tomar muito tempo. É até mais difícil do que criar aliados internos, pois, muitas vezes, os códigos, a linguagem, os interesses são mais diversos do que os que se encontram abrigados dentro de uma mesma empresa, que, no mínimo, tem um foco de negócio similar e que tende a contratar pessoas com *backgrounds*, estilo de vida e interesses parecidos.

Mas a criação dessas pontes, por mais árduas que seja, pode gerar recompensas para a empresa e para o indivíduo. Nos momentos de mudança ou de problema, os aliados externos vão significar a diferença entre a queda e o sucesso, se transformando numa rede de proteção de funcionamento semiautônomo e que vai trabalhar ativamente para apoiar a/o profissional que dedicou tempo nutrindo a relação e a empresa que está por trás dela/dele.

12

## Monitore e dialogue nas redes sociais

O quanto é relevante para uma empresa observar, ouvir e aprender com seus

públicos? Há diversas razões que podem incentivar uma empresa a investir em monitoramento de mídias sociais, mas há quatro pilares que precisam aparecer como respostas para essa provocação:

- Encontrar oportunidades de comunicação e posicionamento da organização no seu mercado e em novos mercados;
- Mapear as audiências no universo digital;
- Reconhecer e corrigir falhas em processos, produtos e serviços;
- Antecipar as possibilidades de crise e agir antes que elas ganhem escala.

O monitoramento de mídias sociais permite sentir o “pulso” de uma operação, da percepção sobre a marca, das aspirações dos indivíduos em relação a uma organização, produto, serviço, causa, tema. Essas informações, porém, podem e devem ser valiosas se tratadas, organizadas e analisadas de maneira correta. É preciso transformar esses dados em inteligência e a partir daí usá-los como diferencial competitivo. Informação não relacionada ao interesse específico de tomadores de decisão simplesmente não possui valor.

## Parte 2

# Dicas de quem faz acontecer Experiências e lições aprendidas por profissionais de Comunicação Corporativa



*Suas atitudes falam tão alto que eu não consigo ouvir o que você diz.”*

**Ralph Waldo Emerson**

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPÓSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

# O rabo não abana o cachorro

**Claudia Bocciardi**

Graduada em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade Metodista, onde também cursou Jornalismo, com pós-graduação em Comunicação Empresarial pela ESPM e curso de gestão em Sustentabilidade pela FGV. Diretora de Marketing Institucional da Braskem há 22 anos.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPOSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

**E**stamos no olho do furacão. Vivendo sucessivas e profundas mudanças de comportamento da sociedade, em grande parte, alavancadas por novas tecnologias, que, por sua vez, estão provocando mudanças na forma como as organizações passaram a se comunicar com seus públicos e a posicionar seus produtos e serviços.

Desde o surgimento da internet, os impactos das novas tecnologias têm se tornado cada vez mais significativos, provocando a necessidade de repensarmos nossas formas de relacionamento com a sociedade e com públicos de interesse. No princípio da internet, os sites eram informativos, em via de mão única. Então vieram os e-mails. E quem não se lembra das correntes passadas e repassadas que enchiam nossas caixas de correio? É bem provável que as novas gerações nem se deem conta de como era a vida antes da internet e das redes sociais. Estávamos

engatinhando, descobrindo o poder de uma ferramenta que agia de forma rápida e começava a transferir o poder das mãos dos detentores da informação para outros núcleos sociais. A via de mão única na comunicação estava com os seus dias contados. E não faz tanto tempo assim, se pensarmos na perspectiva de que a internet no Brasil só surgiu em meados da década de 1990, com uso restrito ao mundo acadêmico.

De lá pra cá temos vivido verdadeiras revoluções. Dos blogs às redes sociais que se proliferaram. Tecnologias disruptivas desafiando o *status quo* das grandes corporações, mudando formas de fazer negócios e de se relacionar, simplificando e tornando o acesso a informações e serviços cada vez mais inclusivos.

Por isso, falar em reputação hoje significa falar em tecnologia e comunicação, em um mundo interconectado.

Da via de mão única às supervias de alta velocidade

Vinte anos é muito ou pouco tempo? Nesta nova era, em que mudanças acontecem à velocidade da luz, 20 anos podem parecer uma eternidade. Mas é pouco tempo para impactos tão profundos comparados à velocidade das grandes evoluções da humanidade.

Não faz muito tempo, no mundo dos negócios era comum ouvir o termo “low profile”, para definir a estratégia de comunicação (ou a falta de) em empresas que não queriam ou não precisavam se relacionar com o público. Muitas vezes se falava até em “no profile”. Um perfil típico de empresas B2B, cujo foco de relacionamento e comunicação se voltava a outras empresas clientes e segmentos de mercado, geralmente com o uso de linguagem mais técnica.

Foi então que inventaram a internet e o mundo corporativo mudou. De forma drástica e rápida. Com a ascensão das mídias sociais veio o empoderamento da sociedade com maior acesso à informação. A premissa do *low profile* deixou de ser uma opção e a necessidade de se posicionar e

se relacionar com os diversos públicos de interesse passou a ser condição de sobrevivência para os negócios. Até mesmo para aqueles que estão distantes na cadeia produtiva e não se relacionam diretamente com o consumidor final.

Hoje, se você não se posicionar, alguém o fará por você. E se alguém o está posicionando e esse alguém não é seu embaixador, isso é crise em potencial.

Eu diria que além da revolução digital no campo da informação e da comunicação, estamos na era das crises. Não que elas nunca tenham existido. Mas nunca foram tão evidentes e com capacidade de propagação tão rápida.

Vivemos crises de todos os tipos e por todos os lados. Crise de produtos, crise financeira, crise de confiança, crise de valores que, se não forem bem cuidadas, acabam se tornando Crise Reputacional.

Sabem de quem é a culpa? Da sociedade, que se apropriou, ora vejam só, das redes sociais, cheias de *stakeholders* empoderados, de formadores de opinião com suas visões críticas, que cobram, acompanham, expõem suas ideias e ganham adeptos e já não deixam que empresas, governos e entidades façam o que quiserem. Não aceitam qualquer resposta e ainda fazem um barulho estrondoso numa velocidade estonteante. São capazes de interferir na licença social de empresas e organizações que ainda não se deram conta de que precisam sim prestar contas à sociedade.

Já não estamos sequer lidando com vias de mão dupla. São vias interconectadas que se cruzam em alta velocidade. E temos que correr se não quisermos ser atropelados.

Em meio a tudo isso, cá estamos nós, os profissionais de área de comunicação, os “comunicadores” como costumam nos chamar, buscando organizar todo esse tráfego de informações em cruzamentos e vias que se interligam e se sobrepõem o tempo todo.

Onde tudo pode se transformar em crise, em meio ao caos, os comunicadores são chamados, porque precisamos de alguém para ajudar a posicionar.

O show vai começar e você tem que tirar o coelho da cartola. Nesses momentos em que a crise é iminente, muitas empresas são pegas de surpresa. E acabam depositando na comunicação a responsabilidade de contornar o perigo, como se fossem “super-heróis”, com seus poderes mágicos, cheios de ferramentas para combater o mal que a falta de posicionamento e de um processo contínuo e planejado de construção de imagem podem acarretar nessas horas.

Então vejamos. Entramos na crise. E o que devemos fazer? Se a resposta for investir em um bom plano de comunicação, ela pode significar um grande equívoco, se isso significar apenas a necessidade de reação momentânea. O que eu quero dizer é que comunicação não é pontual, pelo menos não deveria.

A diferença que separa uma oportunidade de uma ação oportunista é uma linha tênue. Não podemos ficar na ilusão de que no momento da crise a comunicação seja o elemento mágico que vai resolver tudo, se não houver referência construída ao longo do tempo, com o intuito de criar uma base reputacional, legítima, que possa sustentar o benefício da dúvida. Se fosse assim, bastariam campanhas bem-feitas, investimentos em patrocínios, uma boa causa, um bom discurso, uma boa preparação de mensagens chaves e respostas e pronto, tudo ficaria resolvido. Nós tiraríamos nossos coelhos da cartola e nossos *stakeholders* ficariam felizes para sempre e tudo voltaria a ser como antes.

A diferença desses 20 anos é que nada mais será como antes. E comunicação sem planejamento, sem estratégia de longo prazo não dura mais que 5 minutos, na melhor das hipóteses.

Não há mais lugar para o “*over promise*”. Na era da supertransparência, onde todo o mundo tem acesso rápido à informação, onde todos podem rapidamente se organizar e se manifestar, onde não há mais espaço para o “*low profile*” e as vias estão interligadas a alta velocidade, não há lugar para o improvisado.

Reputação não se constrói do dia para a noite. É um processo contínuo, e o uso da comunicação é essencial para contribuir na percepção de valor.

A boa notícia é que a comunicação bem-feita, planejada, embasada em ações verdadeiras é cada vez mais um elemento estratégico para o processo fortalecimento da boa imagem e reputação. É por meio dela que encontramos formas de materializar o intangível, como parte da estratégia e não simplesmente como uma estratégia de combate ou defesa, usada pontualmente.

Boa imagem e reputação são o resultado de ações e de comportamentos coerentes, capazes de dar alicerce ao que se deseja construir, sustentar e fortalecer ao longo do tempo, ajudando a gerar uma percepção positiva sobre o que a empresa é, sobre o que faz e o que é capaz de entregar. Reputação é responsabilidade de todos. É resultado da boa percepção que as organizações conseguem gerar junto aos seus empregados, clientes, fornecedores, comunidades do entorno de suas operações entre tantos outros públicos afetados pelas suas operações e com poder para influenciá-las.

É o resultado da excelência do que se faz e da forma como se faz. Da coerência e consistência entre falar e fazer. É aqui que a comunicação entra, para dar luz, potencializar e propagar aquilo que já existe. Para alinhar e equalizar a dissonância entre expectativa e percepção.

Não há mágica. A base de confiança entre as marcas que representam as empresas e as organizações está em fazer as promessas que podem ser

cumpridas, em ganhar o respeito e admiração. Aí está o papel fundamental da comunicação, como parte estratégica dos negócios na gestão de sua imagem e reputação. É nessa hora que o cachorro abana o rabo.

# A cinética da reputação

**Cristiana Xavier de Brito**

Diretora de Relações Institucionais da BASF para a América do Sul. Graduada em Comunicação Social pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), pós-graduada em Administração e Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATEGIA  
IDENTIDADE PROPOSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

Acredite se quiser, mas a construção de uma reputação também é uma questão de química. Assim como na ciência, a empresa precisa reconhecer suas próprias características e identificar quem são e quais são as particularidades dos demais compostos ou *stakeholders* com quem se relaciona. É por meio do contato e da afinidade com esses grupos que são produzidas as reações e soluções que garantem um futuro sustentável para a companhia, para a sociedade e para o planeta.

Eu acredito que a reputação de qualquer empresa é construída a partir de relações duradouras com todos os seus públicos de interesse. Esse processo começa de dentro para fora: uma empresa que não se conhece, que desconsidera seu propósito, que não vive seus valores e que não entende seu papel perante a sociedade não só coloca em risco a sua sobrevivência como, ousado dizer, tem seus dias contados. O mercado de Comunicação Corporativa é um bom espelho dessa mudança.

Eu comecei minha carreira em agências de publicidade na década de 1980, em um período em que a propaganda monopolizava os investimentos. As campanhas e anúncios eram um grande monólogo, com os anunciantes inflando seus atributos e competências e vendendo seus produtos e serviços como bem entendessem. Não havia espaço para contestação, a troca era limitada e a cocriação, inexistente no vocabulário e na cultura.

Essa desconexão com a realidade acabou: as vozes se multiplicaram interna e externamente à revelia de quaisquer esforços para mantê-la dentro daqueles padrões. As empresas foram obrigadas a rever seus processos e a se reinventar constantemente, sem perder sua Essência. O segredo da prosperidade, de acordo com o guru de Harvard Michael E. Porter, concentrou-se na intersecção entre a agenda social e a de negócios<sup>1</sup>. É claro que a Comunicação também teve que se adaptar a esse mundo novo. Quem mais poderia abraçar o papel de facilitador na era da pluralidade?

Como todas as empresas, a BASF também passou por esse processo. Há dez anos, nós nos posicionávamos como uma empresa química, em uma alusão direta ao que entendíamos ser o nosso negócio. Nossa estratégia de marca mudou em 2014 para “We create chemistry for a sustainable future”, que pode ser traduzida para “Nós transformamos a química para um futuro sustentável”. Essa alteração reflete a ampliação do nosso entendimento sobre o que fazemos, por que fazemos e como fazemos. A química, por essência, é inclusiva, já que suas reações se dão por contato e afinidades, assim como o nosso negócio. Logo, nós criamos química ao olhar a cadeia de valor inteira e estabelecer relacionamentos duradouros que nos permitem beneficiar a vidas das pessoas e o futuro da humanidade. Para criar o valor compartilhado<sup>2</sup> pregado por Porter, aquele capaz de alavancar competências, produtividade, inovação e crescimento econômico, esse posicionamento não pode ser um *slogan* de comunicação,

mas um propósito conectado à ação. É preciso desdobrar essa crença de várias formas dentro do plano de comunicação e de negócios.

Em primeiro lugar, nós criamos química quando promovemos dentro de casa um diálogo baseado na honestidade, no respeito e na confiança mútua. A nossa identidade é visível na conduta dos nossos colaboradores. Nós praticamos nossos valores quando acolhemos e vemos na diversidade, por exemplo, uma vantagem competitiva. E há várias formas de fazer isso: seja por meio da troca de experiências entre profissionais da alta liderança com jovens colaboradores ou ainda por meio de workshops periódicos sobre diversidade e inclusão.

Para criar química, nós entendemos que não bastava seguir o modelo tradicional de festa e anúncios para comemorar nossos 150 anos de existência. Nós optamos, por exemplo, por um evento em seis cidades diferentes do globo, incluindo São Paulo, para incentivar o trabalho colaborativo e a reflexão sobre os principais desafios da humanidade: energia inteligente, desperdício de alimentos e vida urbana. Envolvermos, somente aqui no Brasil, 2,5 mil pessoas entre cientistas, pesquisadores, clientes, colaboradores, fornecedores, consumidores, jornalistas, blogueiros e entidades estudantis e governamentais. As discussões aconteceram no Creator Space, alocado no Museu da Escultura Brasileira (MuBE), e por meio de uma plataforma digital. Todas as informações e ideias discutidas foram documentadas e alguns projetos se mostraram tão viáveis que já estão em desenvolvimento. Entre eles estão o Every Potato Counts, que visa reduzir o desperdício de alimentos ao longo de toda a cadeia da batata, e o Casa Econômica, que mira em modelos e soluções construtivas mais eficientes. Essas duas iniciativas nasceram no Brasil e recebem hoje investimento global da BASF. Ao fazer da nossa festa de aniversário um catalisador de mudanças positivas, nós conectamos mais de 9 milhões de pessoas, incluindo a repercussão na imprensa e nas redes

sociais, em torno de um propósito múltiplo e, ao mesmo tempo, único: o futuro.

Nós criamos química quando assumimos que é impossível crescer sozinho e que é preciso ampliar nosso olhar sobre riscos e oportunidades. Assim, nós criamos uma nova estratégia de engajamento social, cujo projeto-piloto começa pela América do Sul, com o objetivo de desenvolver, junto à comunidade, programas nas áreas de educação científica e ambiental, empregabilidade e proteção dos recursos naturais e biodiversidade. Eu visitei recentemente uma das iniciativas já em andamento. No Chile, uma oficina de repintura, que é nossa cliente, acolheu jovens em situação de vulnerabilidade social que passaram por um treinamento que desenvolvemos junto com uma ONG. Ações como essa proporcionam autonomia e empregabilidade à comunidade, ao mesmo em que conectam os desafios sociais com a estratégia de negócios nossa e dos clientes, ampliando consideravelmente nosso relacionamento, nossa reputação e, o que é mais importante, o impacto social positivo.

A construção de relacionamentos duradouros mostra-se fundamental também em momentos sensíveis que infelizmente fazem parte da história de qualquer empresa. Enquanto escrevo este artigo, nós investigamos as causas do acidente na nossa fábrica em Ludwigshafen, na Alemanha. Em meio a um momento tão difícil, nós não abrimos mão do diálogo aberto, já que é um traço da nossa cultura. Os fatos foram comunicados com transparência para a nossa rede de relacionamentos local e global, de funcionários e autoridades a clientes e fornecedores. Assim como todas as grandes empresas, nós trabalhamos para evitar e gerenciar incidentes de diferentes graus e natureza. Temos tudo mapeado – das possíveis ocorrências a papéis e responsabilidades de cada área. Investimos recursos consideráveis não só na elaboração desses planos, mas também em treinamento. Um deles é o Table Top Drill, que simula, com ajuda de atores ou profissionais de comunicação, situações de

acidente, incidente ou crise. Colocados sob pressão, os treinados são avaliados de acordo com o posicionamento, tempo de resposta, assertividade, gestão da reputação e respeito às pessoas. Levamos este assunto tão a sério, que até membros do Conselho da empresa na Alemanha são eventualmente acionados para participar do treinamento. Assim que o acidente em Ludwigshafen ocorreu e as primeiras informações foram divulgadas, nós começamos também a receber inúmeras mensagens de solidariedade, reflexo das conexões que criamos e da seriedade e responsabilidade com que atuamos.

Paulo Nassar<sup>3</sup> costuma dizer que uma reputação sólida depende da construção de uma narrativa formada pela responsabilidade histórica da organização bem como pela ética, pela técnica e pela estética mais adequada ao contexto. Adiciono a isso um aspecto que observei durante a minha carreira, desenvolvida em grandes empresas nacionais e multinacionais. Todas tinham um denominador comum: a área de Relações Institucionais – englobando Comunicação Corporativa, Relações com o Governo e Sustentabilidade – dentro da sua estratégia de negócios. Cabe a essa área ajudar na transformação exigida pelo mundo em que vivemos. É preciso gerar o conteúdo, a linguagem e até o tom de voz adequado, bem como treinar os colaboradores para que eles possam promover diálogos coerentes e construir relacionamentos duradouros com tranquilidade. Do *back office* aos porta-vozes, a conduta de cada colaborador deve vivenciar e multiplicar os princípios da empresa. Na minha opinião, essa é uma característica das empresas interessadas em alcançar ou se manter na liderança do seu setor. Foi-se o tempo em que a campeã de vendas permanecia na sua zona de conforto. É do diálogo e da reflexão que saem as oportunidades para transformar e incrementar não só o seu próprio negócio, mas também as condições de mercado e do planeta. Como líderes de mercado, é nosso papel também compartilhar nossa experiência e alavancar discussões, inclusive com concorrentes, na

busca por oportunidades e soluções que beneficiem toda a cadeia e a sociedade. Posso citar vários exemplos de como isso é feito: no tempo devido, as lições do incidente em Ludwigshafen serão compartilhadas para evitar novas ocorrências; nós transferimos nosso conhecimento para redução da matriz energética para outras empresas por meio de um programa chamado Triple E; nós discutimos com outros *players*, por meio do Together For Sustainability, como incrementar o processo de contratação de fornecedores de forma a beneficiar todas as partes; nós mantemos há 20 anos uma parceria com a Embrapa, que já garantiu, por exemplo, aos agricultores uma ferramenta para o manejo integrado de plantas invasoras. Essa conexão pela inovação se repete com outras entidades e com a academia.

Finalmente, é importante destacar que, embora fundamentada em relacionamentos, a gestão da reputação é também uma ciência exata. Como na cinética química, é preciso saber como os compostos reagem aos estímulos, quais os fatores de influência e com que velocidade essas transformações ocorrem. Pode parecer subjetivo, mas relacionamentos também podem ser medidos e estudados. Além de resguardar o ativo mais importante de uma empresa, essa análise é o insumo para uma série de ações e vai ao encontro do principal desafio das áreas de Comunicação: mostrar que o seu trabalho tem impacto direto em vendas. É com esse olhar que a minha área de Relações Institucionais trabalha. Entre os nossos indicadores de desempenho estão a pesquisa de reputação, o índice de performance de mídia, a pesquisa de comunicação interna, o engajamento nas redes sociais digitais, o índice de *awareness* e confiança de marca, entre outras métricas específicas para determinados projetos e campanhas. Como você pode ver, do desenvolvimento de produtos inovadores à gestão da reputação, tudo é mesmo uma questão de química.



# 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.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATEGIA  
IDENTIDADE PROPOSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERENCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

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



*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 estratégia 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.

## A relevância do papel da comunicação corporativa



*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.

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.

# O desafio de mudar a (cinzenta) reputação do cimento

**Malu Weber**

Malu Weber é *Head* Global de Comunicação Corporativa e Marca Institucional da Votorantim Cimentos. Jornalista formada pela Universidade Federal do Paraná e pela Unaerp/Ribeirão Preto com especialização em Comunicação e Marketing na ESPM, Amana Key e Syracuse University.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPOSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

Novembro de 2013. O convite chegou como um presente, no mês em que eu completaria 12 anos trabalhando na *holding*, construindo a comunicação institucional e a gestão de marca das empresas do Grupo Votorantim. A nova missão exigiria mudanças significativas: deixar a área corporativa, migrar para a Votorantim Cimentos, que se preparava para abertura de capital, assumir uma nova posição global e desenvolver uma plataforma de reputação com diretrizes para os 13 países<sup>1</sup> (além do Brasil) em que a companhia passava a estar presente, ao intensificar seu processo de internacionalização naquele ano. Como pano de fundo, o maior desafio de todos: identificar o Propósito da empresa – sua razão de existir – que fosse genuíno, verdadeiro, humano e inspirador, e que se conectasse com os negócios mas, ao mesmo tempo, refletisse muito mais do que o atributo

técnico e previsível do cimento. Tudo isso diante de um setor que sempre foi percebido, historicamente, como cinzento, poluidor e “comoditizado”.

Definitivamente não era uma missão trivial. Até porque estava diante de uma empresa de 80 anos de história, líder no Brasil no setor de materiais de construção e entre as seis<sup>2</sup> maiores do mundo, que já vinha construindo uma trajetória de sucesso. E não dava para menosprezar o desafio de começar a falar de Propósito em uma “companhia de engenheiros”, muito mais cética em relação à relevância que o tema traz para o negócio. Mas a oportunidade de contribuir nesse processo de transformação me motivou e foi com esse espírito que cheguei para trabalhar na companhia mais B2C da Votorantim – na qual 60% do negócio vêm do cimento ensacado vendido no varejo. Era, sem dúvida, o início de uma nova jornada de geração de valor da empresa, para si e para seus principais *stakeholders*. Era um momento em que a governança da Votorantim dava às empresas mais autonomia, Conselhos próprios e maior responsabilidade em suas tomadas de decisão, momento também em que o time recebia novos executivos de liderança e seu novo CEO global na Votorantim Cimentos. Estávamos diante de um alemão apaixonado pelo Brasil, recém-chegado da Europa, que falava aquele português com sotaque típico estrangeiro, mas que já tinha vestido a camisa verde-amarela e sabia muito bem o que tinha vindo fazer nesta multinacional brasileira.

Os primeiros meses dessa nova jornada foram de uma intensidade sem fim. Para refletir esse novo momento da Votorantim Cimentos, mais internacional e portanto com desafios mais complexos, tivemos de revisitar o modelo de negócios e implementar a estratégia de *Go to Market*, em que o cliente ganhou maior relevância e passou a ser formalmente nosso principal foco; a partir disso, identificamos o nosso Norte e os quatro pilares estratégicos que direcionariam as atividades da empresa. Também investimos fortemente em pesquisa e desenvolvimento

para encontrar matérias-primas alternativas para produção de cimento, pois reconhecemos nossa responsabilidade em minimizar os impactos do nosso processo produtivo (o cimento é resultante de uma reação química que emite inevitavelmente gás carbônico, presente na composição do calcário, matéria-prima tradicional para o processo de fabricação). Fortalecemos globalmente as nossas Crenças e Valores, comuns para todas as empresas do Grupo, e demos início ao movimento que chamamos internamente de OTOC – “*One Team, One Company*”. A empresa queria, a partir daquele momento, ser reconhecida como um time, uma única companhia, em todos os países em que estava e estaria presente. O desafio era ter uma só voz com diferentes “sotaques”, respeitando a diversidade local. Uma vez tendo clareza sobre onde queríamos chegar e como faríamos negócios, começávamos a estudar o porquê de existirmos, nossa causa maior, que vai muito além da produção de cimento, concreto, argamassas, cales, agregados e insumos agrícolas.

Estávamos decididos a ser uma companhia mais inspiradora e que se conectasse com as pessoas de forma diferenciada, ao mesmo tempo em que queríamos traduzir em nosso posicionamento a preocupação com o futuro e o cuidado em tudo o que decidimos e fazemos: o que, aliás, sempre existiu. O ponto é que não falávamos muito, e o silêncio contribuía para reforçar a identidade negativa do setor em geral. Assumíramos, até então, uma postura “low profile”. Mas entendíamos que era preciso mudar, sem trair nosso jeito de ser, mas para responder a uma sociedade cada vez mais crítica, participativa e interessada em saber o que cada empresa está fazendo além da busca pelo resultado financeiro. Precisávamos, portanto, nos posicionar diante de uma sociedade atenta, em plena transformação, onde as mudanças acontecem de forma exponencial e onde não se pode ignorar a força do mundo digital. E precisava ser um movimento verdadeiro, algo que refletisse tudo que somos e fazemos, mas que também nos projetasse para o que precisamos

ser no futuro. Como construir relacionamentos duradouros de longo prazo nesse mundo tão líquido e superficial? Como construir e dar sentido à reputação, fortalecendo os negócios da companhia e compartilhando valor com todos os nossos *stakeholders*? Como atender ao cliente e ao acionista, de forma que seus interesses estivessem alinhados? Precisávamos nos posicionar e construir vínculos com nossos públicos, tendo sempre como lema “fazer mais com menos”, especialmente no cenário de crise aguda que o Brasil e o setor (especialmente afetado por estar na base do processo da construção civil) começavam a enfrentar duramente – e que fez, inclusive, a meta de abertura de capital ser adiada por tempo indeterminado.

E foi com esse espírito que iniciamos um intenso processo de imersão em nossa essência, repensando nossa forma de ser, agir e se comunicar. Mudamos nossa narrativa interna com foco no *storytelling* e recebemos o compromisso do nosso CEO de dialogar mais com o empregado, antecipadamente, sobre todos os temas da companhia – especialmente os mais sensíveis. Também criamos ferramentas e orientações para ajudar o líder no seu papel de comunicador junto às suas equipes, contando com a parceria do time de Gente. Em âmbito global, implementamos canais de comunicação para conectar, pela primeira vez, os funcionários de todos os países. Reunimos os líderes do Brasil e meses depois também trouxemos os líderes internacionais para pavimentar juntos essa nova fase da jornada da Votorantim Cimentos, fortalecendo o espírito de time único e o senso de pertencimento.

Em comunicação externa, mudamos a estratégia de relacionamento com a imprensa. Além da assessoria de imprensa nacional, que passaria a olhar também oportunidades do *trade* internacional, passamos a ter o apoio de assessorias locais para atender mais de perto nossa capilaridade geográfica, estruturada em quatro regionais espalhadas pelo Brasil: Sul, Sudeste, Centro-Norte e Nordeste. Também desenvolvemos uma

plataforma de relacionamento com jornalistas e formadores de opinião. Para estarmos preparados para esta exposição, desenvolvemos o que chamamos internamente de “one voice policy”, com todas as mensagens-chave, agora em nível global, garantindo consistência de informação com todos os públicos e em todos os canais. Desenvolvemos o manual de gestão de crise, criamos os comitês locais e regionais e treinamos nossos porta-vozes, tanto das fábricas como das áreas administrativas. No meio digital, lançamos nosso *site* global e demos os primeiros passos nas mídias sociais, criando nossos perfis no *LinkedIn* e no *Instagram*, em uma parceria com o time de Marketing, para fortalecer nossa imagem tanto institucional como de produtos.

Em comunicação de marca, nosso desafio inicial foi estabelecer uma identidade corporativa global que melhor refletisse o momento da companhia. A missão aqui também não era das mais fáceis. As empresas locais, adquiridas em países como Canadá, Estados Unidos, Índia e Marrocos, tinham marcas consolidadas, conhecidas e algumas até centenárias, e tínhamos que achar a melhor solução para fortalecer a consistência de sermos um só time, mas colocando em prática os “diferentes sotaques”, sem destruir valor de negócio e sem afetar a referência e a reputação histórica dessas empresas em seus respectivos mercados. Sabíamos que precisávamos fazer esse ajuste de uniformização, mas que precisaria obrigatoriamente preservar o valor daquilo em que havíamos investido. E assim, depois de estudarmos várias possibilidades e de muita negociação com o time executivo global e com os presidentes de nossas regiões (América do Norte e Europa/Ásia/África), definimos Votorantim Cimentos como nossa *master brand*<sup>3</sup> e estruturamos a arquitetura de marca que respeitava as marcas corporativas locais, bem como sua relação com as marcas de produtos. Depois de definida e aprovada a estratégia, seguimos com o desenvolvimento dos manuais institucionais, que hoje dão diretrizes para

todos os pontos de contato da marca, que já começaram a migrar para o novo modelo, sejam virtuais, como os *sites* de todos os países, sejam no “mundo real”, como a identidade das novas fábricas, frotas, materiais institucionais, papelaria e escritórios.

E como o grande guarda-chuva de comunicação institucional, tínhamos o desafio de identificar o Propósito da Votorantim Cimentos que fosse além do significado técnico, de produção de materiais de construção: que fosse legítimo, diferenciador e que pudesse ser aplicado globalmente. E, claro, que se conectasse com o negócio e trouxesse valor para a companhia. A metodologia incluiu estudos sobre os objetivos estratégicos, especificidades de cada mercado, o foco no cliente e o senso de pertencimento para cada um dos países nos quais a Votorantim Cimentos atua. Também levantamos nossos principais atributos reputacionais e definimos indicadores para começar a desenhar um sistema de gestão e de mensuramento contínuo para eles. À luz do nosso Norte, fizemos entrevistas com a liderança de todos os países, com clientes e outros *stakeholders* relevantes (como imprensa, comunidades, governo e investidores) para entender o que consideravam importante na relação de longo prazo conosco. Eles nos ajudaram a chegar no que chamamos de “insight”, que nos trouxe a seguinte percepção: “tudo é tão efêmero e descartável nos dias de hoje; obras e relacionamentos não podem ser assim”. Esse *insight*, depois de meses de aprovações e negociações internas, foi traduzido na assinatura “A vida é feita para durar”, que reforça os atributos reputacionais de perenidade, confiabilidade, de relações duradouras e de negócios de longo prazo.

Com o Propósito da companhia aprovado pelo Conselho e com o compromisso da alta gestão com o tema, começamos a nos preparar para falar sobre ele: fizemos a adaptação cultural de “A vida é feita para durar” para quatro idiomas, além do português: inglês, turco, árabe e francês, respeitando os diferentes “sotaques” locais e não apenas uma tradução

*ipsis litteris*; adequamos as mensagens, as ações e cronograma para cada grupo de *stakeholders* de cada país; desenvolvemos peças de comunicação que apresentam nosso legado e decidimos começar o cascadeamento de dentro para fora: lançamos o Dia Global do Propósito para os líderes de todos os países em que estamos presentes<sup>4</sup>; preparamos os materiais, nos idiomas locais, para que eles pudessem começar o diálogo com seus times sobre o tema; desenvolvemos uma campanha inicial convidando a todos a compartilhar o legado que cada um quer deixar no mundo, em sua comunidade, no trabalho e para a família. Iniciamos o uso da assinatura “A vida é feita para durar” nos materiais corporativos internos. Promovemos ciclos de palestras em todas as diretorias conectando as iniciativas de negócio com o Propósito, legitimando o conceito de perenidade com as ações do dia a dia. E aos poucos começamos a ver nossos empregados se apropriando do Propósito, tornando-se os principais Embaixadores da nossa causa maior. Inclusive como porta-vozes naturais para fora da empresa. E é com eles que começamos o próximo passo do plano de comunicação: conectar nosso Propósito com o público externo.

O mais importante de tudo isso é ver inúmeras evidências em nossa história, e também nas ações presentes, que legitimam nossa convicção de que “A vida é feita para durar” e traduzem, na prática, os conceitos de perenidade: a começar pelo nosso compromisso em continuar apoiando o desenvolvimento das comunidades em que estamos presentes; nosso foco em mitigar a pegada de carbono, com o lançamento do cimento pozolânico, que substitui calcário por pozolana e reduz a emissão de gás carbônico em quase 50%, 40% a menos de consumo de água e 25% a menos de geração de energia; o investimento ainda mais forte em coprocessamento, chegando a utilizar cerca de 600 mil toneladas de materiais inservíveis por ano como fonte de energia e matéria-prima alternativa ao calcário; o lançamento do novo portfólio de cimentos, com

um cimento para cada tipo de obra que muda completamente a forma de se comprar e vender cimento, gerando valor não só para a companhia, mas para o consumidor, o varejista e o profissional da obra; a estreia da série “Diálogos com VC”, para discutir, ao vivo, temas relevantes da nossa indústria com a sociedade, especialistas e órgãos públicos; e a manutenção de nossos investimentos e a inauguração de fábricas de cimento no Brasil e no exterior, por acreditarmos que, apesar do cenário difícil no curto prazo, estamos aqui para o longo prazo.

Falando nisso, o tempo passa rápido. Novembro de 2016: completei 15 anos de Grupo e três anos se passaram desde que migrei para a Votorantim Cimentos. Fazendo uma rápida retrospectiva, vejo o quanto já avançamos nesse período, com o aumento de mais de 150% de exposição qualificada na mídia em relação ao ano anterior, mais de 200 histórias dos empregados compartilhando seus legados em menos de um ano, nossa identidade corporativa global sendo implementada em todos os países, nossa evolução da presença no mundo digital, o aumento de nossas vendas online e o reconhecimento externo por meio de prêmios de negócios, individuais e de sustentabilidade (foram 33, em 2016) com destaque para nosso Relatório Integrado, considerado o 8º melhor do mundo, pelo WBCSD<sup>5</sup>. Mas o melhor de tudo isso é ver muitos de nossos engenheiros, até os mais céticos, mobilizando suas equipes como verdadeiros embaixadores de “A vida é feita para durar” e reconhecendo, na prática, que o Propósito inspira nosso time, é relevante pois cria vínculos mais fortes e duradouros com nossos públicos e resulta em confiança e valor para o negócio. De qualquer forma, temos plena consciência do quanto precisamos avançar e do quanto ainda temos pela frente em nossa missão.

Afinal de contas, esta é uma jornada: “a jornada da reputação”, em que demos mais alguns passos importantes. E estamos certos de que o caminho é este, para construirmos, antes de mais nada, confiança:



# Crise: um dia você irá enfrentar uma

**Paulo Henrique Soares**

Publicitário com especialização em Comunicação Organizacional e mestrado pela PUC-Minas. Trabalhou durante 21 anos na Vale e atualmente é Diretor de Comunicação do Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM).

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATEGIA  
IDENTIDADE PROPOSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERENCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

Será que você está preparado para enfrentar uma crise no seu ambiente de trabalho? Quanto tempo você dedica à prevenção de crise? Quando foi a última vez que você revisou o manual de crise da empresa em que você trabalha ou para a qual presta serviço? Alguma vez você já participou ativamente de um simulado de crise? Se você teve dúvidas nas perguntas acima ou se suas respostas foram negativas, acredito que está mais do que na hora de você rever todos os seus conceitos a respeito de gerenciamento de crises.

Você pode não trabalhar em uma organização ou setor que esteja sujeito a “crises clássicas”, mas o simples fato de trabalhar em uma organização coloca você e sua organização em situações de vulnerabilidade. É fato que existem possibilidades maiores ou menores de uma organização enfrentar uma crise, mas nunca é tarde para você

começar a pensar nesse assunto e incluí-lo nas suas prioridades profissionais. Não sabemos quando uma crise virá, mas com certeza um dia você terá a oportunidade de gerenciar uma crise, de qualquer tamanho, impacto, gravidade ou complexidade.

No dia 5 de novembro de 2015, eu estava em reunião na Vale discutindo questões reputacionais da empresa quando fui comunicado do rompimento da barragem da Samarco. Naquele momento percebi que enfrentaria o meu maior desafio profissional. O acidente já trouxe e trará impactos significativos não apenas para a Samarco mas para toda a indústria da mineração no Brasil, no mundo e para a comunidade.

Refletir sobre o passado é relativamente fácil. Pensar, analisar e tomar decisões sobre algo que já aconteceu tem uma facilidade temporal. O complexo é realmente enfrentar e tomar decisões no momento, no ato, no segundo que as decisões são necessárias. É bastante simples também emitir opiniões ou chegar a conclusões quando não se está no “olho do furacão”. O distanciamento do epicentro de uma crise retira do espectador externo um dos fatores mais importantes do gerenciamento de uma crise: o contexto. Opinar sobre uma crise sem entender e vivenciar o contexto dela na sua plenitude é muito próximo a ser técnico de futebol durante uma final de Copa do Mundo sentado no sofá da sala de casa, quando emitir opiniões, chegar a conclusões e até mesmo indicar soluções não passa de uma tarefa simplória.

O desafio do profissional de Comunicação das organizações não está mais restrito à produção e à elaboração de conteúdo, desenvolvimento de plataformas midiáticas ou criação de campanhas criativas e inovadoras. O nosso papel é estabelecer oportunidades reais de diálogo entre as organizações e seus diversos interlocutores e contribuir com a gestão da reputação. Compreendo reputação corporativa como uma percepção coletiva sobre a capacidade de uma organização gerar valor para os diversos públicos com base na experiência passada com essa organização<sup>1</sup>.

Podemos então deduzir que quando uma organização passa por uma crise, ela está quebrando as expectativas nas relações entre as organizações e seus diversos públicos. Quebrar expectativas é causar impacto na percepção coletiva e na capacidade de gerar valor. Crise, de qualquer natureza e tamanho, atinge a reputação organizacional.

Podemos também destacar e constatar que as organizações não são (e nunca foram) o centro da sociedade e com isto, não podemos pensar que as estratégias de comunicação que elaboramos e propomos também estão nesse nível de relevância e importância. As organizações fazem parte deste ambiente e precisam aprender a dialogar, trocar, se relacionar e não apenas informar e emitir mensagens, que muitas vezes não levam em consideração o outro, o seu interlocutor. Pensar que o simples fato da emissão de uma mensagem é a garantia da compreensão é reduzir este maravilhoso complexo mundo da comunicação a um processo mecanicista e simplório.

Como toda crise deve ser encarada como uma oportunidade, precisamos aproveitar as nossas experiências e buscar sistematizar os aprendizados que tivemos durante a vivência do gerenciamento de tempos complexos. Após alguns anos de experiências no ambiente organizacional, enfrentando e aprendendo com várias crises de proporções e naturezas diferentes, vamos aos principais aprendizados. Aproveite esta oportunidade para você avaliar a lista a seguir. Analise o que você tem e o que você ainda precisa desenvolver. O melhor momento para se preparar para gerenciar uma crise é antes dela começar.

- 1 ▶ *Ela chegará* – um dia você enfrentará uma crise. Não é possível prever quando ou o tipo da crise, então prepare-se.
- 2 ▶ *Gestão de risco* – tudo começa na gestão de risco. Procure compreender como a sua organização trata o assunto. Participe do

grupo que faz as análises de risco e inclua o fator “reputação” nas variáveis a considerar.

3 ▶ **Planejamento** – manuais, treinamentos, simulados fazem muita diferença. No pré-crise dedique tempo, recurso e envolvimento para planejar, redigir manuais, revisá-los, desenvolver treinamentos e principalmente realizar simulados. Somente assim a organização e você estarão mais preparados para enfrentar uma crise.

4 ▶ **Simulação** – simule de forma consistente e com uma frequência razoável situações que sua organização pode enfrentar. Não cumpra tabela, realmente faça simulados que irão desenvolver as suas habilidades e das áreas de suporte. Imagine que você irá estreiar uma peça de teatro. Nada como já saber quais as próximas cenas e quem deve estar em qual lugar do palco. Desta forma você estará reduzindo surpresas. Todas as áreas precisam fazer simulados integrados.

5 ▶ **Recursos** – uma crise causa uma grande perda financeira para as organizações. Investir em prevenção ainda tem um custo muito mais barato do que gerenciar vivenciar uma crise. A perda reputacional está diretamente interligada às perdas financeiras.

6 ▶ **Reputação** – empresas com reputação mais sólida se recuperam de crises mais rapidamente e por consequência têm uma menor perda financeira.

7 ▶ **Apoio externo** – tenha sempre à mão o contato dos melhores consultores, agências e equipes para ajudá-lo no momento da crise. Apoio externo é sempre muito importante.

8 ▶ **Escala** – monte uma escala de trabalho. Tentar trabalhar 24x7 irá causar mais problemas do que trazer soluções. As crises geralmente não acabam no dia seguinte, dependendo da gravidade do fato, a sua duração pode se arrastar por meses e até anos.

9 ▶ **Acesso a tudo e a todos** – quem está gerenciando a crise do ponto de vista da comunicação precisa ter acesso a todas as informações e saber de tudo, mas tudo mesmo. Desconfie até mesmo da sua sombra. Faça perguntas, questione, pressione. A hierarquia deve ser respeitada, mas não pode ser barreira para que você tenha acesso às informações e participe da mesa de decisões. Não aceite a primeira resposta técnica que lhe for apresentada. Faça uma pesquisa ampla sobre os assuntos. Você, enquanto gestor de comunicação de uma crise, precisa ter a certeza que tem todas as informações sobre o assunto, na sua total plenitude.

10 ▶ **Relacionamento** – o relacionamento com interlocutores deve ser feito antes, durante oportunidades na normalidade. Tentar criar relação durante uma crise será mais difícil e a organização estará sempre em desvantagem.

11 ▶ **Verdade** – no final, a verdade sempre irá aparecer, e é melhor que você e a organização que você está assessorando tenham optado por esse caminho desde o início. Prefira ficar “vermelho” uma vez do que “amarelo” pelo resto da sua carreira.

12 ▶ **Jurídico** – construa uma relação com a área jurídica da organização no período de normalidade. Tente provocar conversas e debate com a equipe jurídica, inclusive envolvendo-os nos simulados. Essa área será de suma importância para o sucesso do trabalho da Comunicação.

13 ▶ **Negação** – geralmente existe uma atitude de negação durante a crise. Todos estão tentando se proteger e é quando as verdades não são discutidas com a equipe de comunicação. Na gestão da crise, não há espaço para meia-verdade. Negar os fatos irá causar um impacto ainda maior.



<sup>1</sup> FOMBRUN, C.; RINDOVA, V. Reputation management in global 1000 firms: a benchmarking study. *Corporate Reputation Review*, London, v. 1, n.3, 1998, p. 205-212.

# Não basta entrar em campo

**Paulo Marinho**

Superintendente de Comunicação Corporativa do Itaú Unibanco e Presidente do Conselho Deliberativo da Aberje. Graduado em Comunicação Social/Jornalismo, possui pós-graduação em Administração de Marketing.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPÓSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

Muito se ouve falar do papel do profissional de comunicação corporativa como um gestor de crises. Como um profissional que entra para buscar a calma durante as fortes tormentas e tempestades. Eu nado um pouco contra essa maré. Não que eu fuja dos temporais. Muito pelo contrário. Mas defendo um pensamento que muitos colegas de profissão dizem ser ousado e até mesmo abusado. Eu gosto disso, de correr esse risco de ser subentendido. Pois sou um profissional de comunicação corporativa. Ou melhor, um profissional de gestão de riscos à reputação. É assim que devemos nos apresentar e sermos percebidos.

A consultoria norte-americana PwC divulgou no começo de 2016 os resultados de uma pesquisa com mais de 1,4 mil presidentes de empresas de 83 países. Essa pesquisa revelou que 54% dos CEOs de empresas brasileiras pretendem mudar sua estratégia de atração e retenção de talentos e engajamento de colaboradores para trabalhar a reputação da

empresa como ética e socialmente responsável. Ou seja, reputação na veia e na alta liderança. Há demanda. Há necessidade. Há expectativa para que o tema seja sempre contemplado e bem tratado dentro das companhias. Sim, porque aqui estamos falando de perenidade das pessoas, das companhias, da sociedade!

E isso cabe muito a nós, comunicadores. Temos o privilégio de ter escolhido uma profissão abrangente, que nos permite transitar por diferentes áreas e esferas de uma companhia. Somos formados para deter o conhecimento do mundo em que vivemos. Entender a sociedade para traduzi-la para a realidade da companhia e também fazermos o caminho inverso.

Epicuro de Samos, um filósofo grego do período helenístico, dizia que “os grandes navegadores devem a sua reputação aos temporais e às tempestades”. Na comunicação corporativa até costuma ser assim, mas, convenhamos, não deve ser sempre assim. O comunicador tem a rara habilidade de antever cenários e atuar na prevenção e gestão de riscos, e não apenas como gestor de crises quando uma delas já está acontecendo.

Por isso que a área de comunicação corporativa pode e deve se posicionar sempre, independente do segmento, como guardião da reputação da empresa. Temos a obrigação de levar conforto para a alta direção das empresas e suas áreas de negócios, de operações e de apoio. De expor os riscos, avaliá-los e propor caminhos para mitigá-los reputacionalmente, antes que estes venham a gerar uma crise. E caso essa crise aconteça, estaremos mais preparados para lidar com a situação.

É como num jogo de futebol. Pouco adianta o treinador ser chamado e aparecer somente no dia do jogo, quando todas as decisões já foram tomadas. Os jogadores já foram escalados, a tática já foi definida. A concentração já ocorreu. E todas as estratégias já foram discutidas e consolidadas. Cabe ao treinador, com poder de decisão somente na hora do jogo, trabalhar com o que tem em mãos. Há pouco a contribuir, nesse

momento, diante do potencial e conhecimento que o profissional carrega consigo e o quanto poderia ter feito a diferença se tivesse sido chamado antes para definir estratégias, escolher os jogadores que vão a campo e os que ficarão no banco de reservas.

Claro que qualquer planejamento, por mais detalhado e bem elaborado que seja, corre o risco ilustrado pela máxima do genial craque Garrincha, que, depois de ouvir as instruções detalhadas do treinador, Vicente Feola, de como ele e os demais colegas de equipe deveriam atuar para fazer gols numa partida entre a Seleção Brasileira de Futebol e a da antiga União Soviética, soltou a pérola: “Professor, o senhor já combinou com os russos que vai ser assim? ”.

Na comunicação corporativa devemos ir a campo antes do jogo começar, pois a partida se inicia muito antes da bola rolar. Devemos participar das discussões sobre a crise antes mesmo que essa crise venha a ocorrer. Quando é apenas uma possibilidade remota. E, principalmente, chamando a atenção para os riscos reputacionais aos quais a companhia está exposta simplesmente pelo fato de existir e pela maneira como se insere na sociedade como um todo.

Como isso é possível? Claro que, mais uma vez, não existe fórmula pronta. Mas existem caminhos, possibilidades, alternativas e ferramentas diversas sob nosso escopo de atuação.

Defendo que não são as empresas que precisam se estruturar para colocar os profissionais de comunicação em patamar estratégico para a reputação. Somos nós, comunicadores, que precisamos nos colocar em papel estratégico dentro da governança entre áreas de riscos e reputação, dentro de um colegiado e com liderança nessas duas áreas. Aqui é fundamental nos embasarmos no sistema de dados e informações de inteligência reputacional, por meio dos *trackings* de reputação junto aos diversos *stakeholders* prioritários e dos *trackings* de imagem e marca. Fundamental ainda acompanhar os mais focados na tomada do pulso da

reputação em relação a tudo que é comunicado sobre a empresa na imprensa escrita, falada, televisiva e nas redes sociais. O cruzamento entre todos eles e os temas mais sensíveis eleitos pela corporação é essencial para o resultado final das análises e a definição dos caminhos a tomar.

Definimos pontos focais em áreas-chave para identificar os riscos inerentes ao negócio e colocá-los sob o ponto de vista da reputação. E então fazemos uso das ferramentas que temos em nosso escopo para sensibilizar, educar e engajar os porta-vozes das diversas áreas por meio de capacitações e workshops, entre outros meios, que contribuirão para atingirmos nossos objetivos, contando também com as tradicionais iniciativas e ferramentas de comunicação e o relacionamento habitual com *stakeholders*.

No Itaú Unibanco, que tem mais de 90 anos de história, cerca de 96 mil colaboradores e mais de 60 milhões de clientes, esse caminho foi possível. Fazemos isso com as ferramentas apontadas anteriormente e também com muita preparação, simulações de cenários possíveis para cada área e preparação de materiais e conteúdos diversos, como a construção de mensagens-chave para vários temas e áreas de atuação. Temos diversos *cases* de gestão de riscos que construímos na base da comunicação colaborativa sem que tenham ocorrido os fatos que foram identificados como riscos para o negócio.

Isso só é possível porque, dentro da corporação, há um sentimento muito forte de colaboração entre as áreas e os profissionais. Ninguém faz nada sozinho. Vivemos a era da sociedade e da economia colaborativa. Sou entusiasta e praticante da comunicação colaborativa. Temos que ouvir o que os outros têm e querem nos dizer, dentro e fora das empresas. As opiniões são valiosas. Já se foi o tempo em que eram bem-sucedidos os gênios egocêntricos e sabichões autoritários. Hoje só prospera quem colabora, e sobressaem os líderes que jogam junto com seus times.

Muitas vezes a crise nasce da falta de alinhamento. Pode vir de um discurso mal colocado ou de uma prática desalinhada da cultura da empresa. Dos pontos fora da curva. Na maioria das vezes você consegue evitar essas situações se tiver atitudes colaborativas com seus pares, com as entidades de classe, com instituições parceiras e *stakeholders* diversos. Tem que prevalecer o diálogo, o espírito de colaboração e o engajamento, com troca, aprendizado. Nesse sentido, gosto muito de uma frase que uma grande amiga dizia: “relationship builds trust” (relacionamento constrói confiança).

No nosso caso no Itaú Unibanco não dá para entender situações de crise sem entendermos o setor financeiro, em primeiro lugar, e a economia nacional e global. Tenho que ter a responsabilidade de líder para ser o guardião da reputação não apenas do banco, mas também do setor.

Se você quer levantar uma bandeira, defender um posicionamento, você tem que ter legitimidade. Para ter legitimidade, você tem que conhecer o assunto. Tem que se relacionar com quem domina o tema. Entender as demandas, as necessidades. Os pontos em comum que possui com quem milita na área. Ouvir antes de falar. E quando falar, que seja com propriedade, com conhecimento de causa e que venha para somar, junto com os outros agentes.

Foi assim que o banco se engajou nas quatro causas em que atua, que são Educação, Cultura, Esporte e Mobilidade Urbana. Temos histórico e entregas concretas em todas essas frentes porque chegamos para agregar. Não substituímos ninguém. Somamos. Demos as mãos aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, em seus níveis federal, estaduais e municipais. A educadores, artistas, esportistas e cicloativistas.

E mesmo assim, em alguns momentos não conseguimos corresponder às expectativas. Temos que reconhecer falhas, erros. O aprendizado é constante. Não para nunca. Esse espírito e postura

colaborativa pavimentam terrenos, reduzem riscos e só trazem benefícios para a sociedade por conta da capacidade que uma empresa líder tem de criar redes extremamente relevantes para essa blindagem de riscos.

Não existe gestão de riscos ou gestão de crises que seja solitária. Precisa ter corpo para formar massa crítica e definir a estratégia para, juntos, monitorar melhor, ler melhor os cenários e tomar as decisões mais adequadas considerando diferentes pontos de vista.

Os riscos e as oportunidades são ainda maiores no momento atual em que vivemos, com a dimensão que temos nas redes sociais e com tanta difusão de informações, tanta liberdade de manifestação.

Nesse cenário, qual é o papel que se reserva ao líder? Tem que ser guardião da reputação, fazer o link da narrativa. Não pode entender a cultura de risco da empresa de forma não-sintonizada com os milhares de colaboradores e milhões de clientes. Importante falar para dentro e ter os colaboradores como verdadeiros embaixadores dessa gestão. Tem que fortalecer e proteger os colaboradores, sensibilizá-los sobre os perigos e riscos que a companhia corre.

No Itaú Unibanco temos parceria forte da área de Riscos com a área de Pessoas, que trabalham juntas, com atuação umbilical no nosso Programa de Cultura de Risco para formação de lideranças, com sensibilização, *e-learning* e a disseminação de informações relacionadas à ética nos negócios.

O comunicador precisa entender a cadeia de *stakeholders* da empresa, pois, assim ele conseguirá atuar e colaborar de forma assertiva na redução de riscos. Não só comunicar fatos, mas ir além, explicando quem são os *stakeholders* impactados, a relevância e dimensão deles. Não existe mais o 'só comunicar'. Tem que comunicar e ser parte da solução para as crises, visando à perenidade da relação da empresa com todos os seus públicos de interesse.

Nada funciona, no entanto, se o discurso não condiz com a prática. Toda e qualquer comunicação deve ser com base na realidade do que a empresa pratica e realiza. Uma crise vai ocorrer pela má comunicação e pela não tradução das mensagens que a companhia quer transmitir. Temos que nos colocar como profissionais de comunicação que são tradutores para a sociedade, construindo narrativas para além dos muros da empresa. Além dos muros corporativos. De forma perfeitamente democrática, fluida, tendo coerência com o negócio e com as entregas da companhia.

Muitas vezes, o melhor caminho é descer vários degraus para também desempenhar o papel de comunicador-educador, explicando com calma o funcionamento da empresa e do setor em que atua. Pois muitas vezes a falta de entendimento por parte do receptor das informações decorre da falta de conhecimento. E isso acontece porque faltou humildade ou paciência de ambas as partes para estreitar o diálogo e torná-lo mais eficiente e proveitoso para ambos.

Finalizo o meu texto remetendo a duas citações históricas que sempre devem estar na mente e no coração dos comunicadores.

Há uma frase atribuída a Abraham Lincoln que diz: “O caráter é como uma árvore e a reputação como sua sombra. A sombra é o que nós pensamos dela, a árvore é a coisa real”.

E outra frase sempre aplicável quando falamos de reputação: “À mulher de César não basta ser honesta, tem que parecer honesta”.

Interpretando ambas em uma leitura autoral: comunique com legitimidade e fundamento, entendendo as mensagens que sua empresa tem para transmitir e sempre traduzindo-as à sociedade de forma clara e sem rodeios.

# Construindo relações propositivas para um desenvolvimento sustentável

## **Paulo Pompilio**

Graduado em Comunicação Social pela Faculdade Anhembí Morumbi com Pós-graduação em Comunicação Empresarial pela Fundação Cásper Líbero e MBA Executivo pela Fundação Getúlio Vargas. Diretor de Relações Corporativas do Grupo Pão de Açúcar.

## **Susana Ferraz**

Formada pela Universidade Metodista de São Paulo, pós-graduada pela USP e mestranda da ESPM. Diretora da Sete Estrelas Comunicação.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPOSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

Muitas organizações contam hoje com um grande aliado que pode gerar oportunidades e muitas vezes evitar riscos. Trata-se do profissional de Relações Institucionais, que pode ser chamado também de Relações Assuntos Corporativas, Relações Governamentais, Assuntos Regulatórios ou Corporativos. Além de trabalhar para ampliar os círculos de relacionamento empresarial, esse posto-chave tem a missão de prover soluções que levem a um caminho seguro, e ainda gerem oportunidades

para a empresa se desenvolver no futuro. Seu foco deve ser sempre atuar de forma propositiva, contornando diversos obstáculos e defendendo de forma ética e transparente os interesses legítimos da empresa e também do setor de atuação.

Esse profissional, com boa formação, mas diversa, seja em Direito, Comunicação, Administração, Relações Internacionais ou Ciências Políticas, entre outros, irá gerenciar crises diariamente, dos mais variados graus, oriundas das mais diferentes fontes, como a proposta de uma nova lei que agrida os interesses da sua empresa ou que interfira na livre concorrência e na competitividade do seu setor, ou mesmo uma crise internacional que afete as bolsas ou ainda uma reportagem com repercussão negativa na mídia. Portanto, ele precisa ter um conhecimento profundo da empresa para representá-la nos mais diversos fóruns. Como interlocutor da empresa com o mercado, ele precisa no seu dia a dia ser capaz de criar bases sólidas e eficazes de diálogos e comunicação formal; seja com controladores, associações de classe e confederações, no âmbito institucional; seja com o governo, em todas as suas instâncias de poder, e com os órgãos fiscalizadores, no âmbito político.

A essência desse profissional é saber ser habilidoso e muito respeitoso nas relações interpessoais, para chegar a soluções diárias, que sejam não só efetivas, mas agregadoras, construindo pontes de relacionamento ideais no presente e muito importantes para o futuro.

## Redes de relacionamento se fazem com ética e transparência

Numa visão retrógrada, por vezes o profissional de Relações Institucionais/Corporativas para ser valorizado como tal nas empresas veste a carapuça do chamado “cão de guarda”, um verdadeiro “rottweiler” mal-humorado que não mede esforços para chegar onde quer a fim de

ganhar espaço ou defender sua empresa, arrebatando bem mais inimigos, temerosos da sua atitude e do seu poder, que amigos. Esse profissional, dotado do poder que lhe reveste uma organização, chega a ser visto, especialmente nos círculos políticos, como um “lobista”, com toda a conotação negativa da palavra. Muito diferente do conceito propagado por Said Farhat, que conceitua *lobby* como atividade exercida dentro da lei e da ética, de acordo com interesses definidos e legítimos, com o objetivo do profissional ser ouvido pelo poder público para informá-lo e dele obter determinadas medidas, decisões, atitudes<sup>1</sup>.

Longe desse perfil antiquado, ligado a uma visão mesquinha e retrógrada de conquistador, que com certeza até Maquiavel reprovava, por não ser estratégico e sustentável, hoje o profissional de Relações Corporativas/Institucionais deve, dotado de uma visão globalizada dos problemas, e amparado em um discurso coerente e propositivo, saber “mediar” interesses, em qualquer negociação, para aliar objetivos que sejam bons para todos os envolvidos.

Resumindo, hoje, como temos amplamente trabalhado, o principal objetivo do Relações Corporativas/Institucionais é influenciar governos, legislativos e as principais instituições da sociedade em favor de importantes políticas públicas, para que, juntos, criem um ambiente positivo de desenvolvimento da empresa e das regiões e comunidades onde atua. Construindo uma ótima reputação para a empresa, abrindo frentes para seus negócios e, ao mesmo tempo, gerando e distribuindo riquezas para a sociedade. Agindo sempre de forma legítima, ética e transparente.

O antropólogo William Ury<sup>2</sup>, com toda sua experiência como grande negociador de conflitos, para evitar guerras entre países ou mesmo guerras corporativas, diz sabiamente que “a boa negociação não tem vencedor”, ou seja, é preciso um comportamento do profissional de Relações Corporativas que agregue e gere confiança. Só assim esse

profissional, postado em uma mesa de negociação com vários *players*, conseguirá aliados não só para o momento específico, mas para gestões futuras, criando verdadeiros elos de relacionamento, e não simplesmente elos de interesses imediatos baseados no seu poder de negociação presente. O interesse tem que ser real e verdadeiro. Que fique claro: Não é errado defender uma instituição, ao contrário, é um direito! Mas é preciso saber argumentar e saber ouvir. Ao identificar a crise do ponto de vista da empresa, é necessário se distanciar e colocar luz sobre o problema, olhando-o sob diferentes óticas, para chegar às melhores abordagens.

## Convencimento leva tempo e precisa de muitos esforços

Monitorar um tema capaz de gerar crises é essencial, como orienta Mônica Medina, assim como trabalhar em várias frentes para estar sempre atento a possíveis soluções preventivas, que na maior parte das vezes não são simples, nem rápidas, nem perenes e, portanto, exigem toda a atenção do profissional de Relações Corporativas.

Como exemplo, um dos temas críticos no varejo brasileiro e mundial, por exemplo, é a distribuição gratuita de sacolas plásticas nos caixas de supermercados. O que começou na década de 1970 como uma simples substituição de embalagem, por causa do alto preço dos sacos de papel, se transformou num ícone da crise ambiental do século XXI.

Nos anos 2000, depois de ficarem claros os impactos de bilhões de sacolas plásticas sendo distribuídas anualmente, em todo o mundo, e descartadas incorretamente no meio ambiente, as autoridades e a sociedade em geral começaram a se atentar para a questão procurando soluções (de cartilhas a leis proibindo seu uso). Nesse contexto, as

empresas de varejo, que apenas priorizavam um insumo em detrimento de outro, viraram alvo.

Trabalhando persistentemente esse tema, o setor supermercadista passou muitas vezes pelo papel de algoz e antissustentável, por distribuir essas embalagens, ao papel de sovina e tirador de empregos na indústria de plástico, por não distribuí-las; e ainda hoje a questão suscita polêmicas no país.

Nos primeiros anos desta década, muitos profissionais de Relações Corporativas acharam que poderiam trabalhar esse tema isoladamente, para evitar crises maiores, patrocinando uma campanha de governo, ou fazendo uma ação no ponto de venda, sempre tudo muito bem divulgado pelas áreas de marketing e comunicação. Mas o que realmente se mostrou solução com o tempo foi o esforço conjunto, em grupos de trabalhos que uniram líderes de varejo e representantes de grupos empresariais.

Além de uma postura propositiva, todo trabalho em grupo exige muita flexibilidade de cada membro (pelo menos da maioria deles) e esforço conjunto, porque erros acontecem, como deixar de fora um elo importante na discussão e depois ter de “correr atrás do prejuízo”.

Esse foi o caso do grupo de varejo constituído em São Paulo que promoveu várias ações de sucesso no interior e na capital e, quando o trabalho surtiu os efeitos desejados na sociedade e inspirou a Lei das Sacolinhas, sancionada em 2011, tudo voltou para trás, pela reação do Procon e do Ministério Público. Nesse momento crítico, as entidades e empresas do grupo correram riscos de imagem e reputação. A legislação ficou suspensa até 2014, devido a ações movidas na Justiça de São Paulo, quando foi criado um decreto-lei a respeito disciplinando o tema.

O aprendizado desse processo todo, que envolveu dezenas (e até centenas) de reuniões, é a necessidade de mapear todos os players e agentes envolvidos ou não no tema e procurar o máximo de aliados

sempre, mesmo quando a solução vem por meio da lei, porque no Brasil muitas leis não “pegam”.

Trabalhar o convencimento, mesmo de causas ambientais como essa, exige flexibilidade e leva tempo, porque o que está se debatendo são ações que visam uma mudança cultural e de comportamento de todas as pessoas da sociedade, e, nessas mudanças há sempre interesses distintos que precisam ser contemplados ou orientados de alguma forma.

Neste caso, o maior interessado é um ser “subjetivo” que é o “consumidor-cidadão”, ou seja, todos nós, que ainda precisamos ser conscientizados dos problemas que as sacolinhas (ou sacos plásticos em geral), descartadas incorretamente, causam ao meio ambiente, para poder abrir mão de fato do seu uso diariamente, optando por sacolas reutilizáveis. E, quando você coloca luz sobre o problema e consegue evoluir nas discussões, fica claro que o interesse maior de toda a sociedade é a diminuição do impacto da atividade econômica no meio ambiente, mas sem que isso se reverta em redução de ritmo de atividade.

## Em um grupo, os interesses de cada membro devem ser respeitados

Como fazer-se respeitar, se não respeita? Como fazer entender o ponto de vista da sua empresa, se você não entende o do outro, da outra empresa? A gestão de um grupo com interesses diversos é a *gestão de pessoas*, sempre diferentes, sempre indivíduos únicos e soberanos. Por isso, como já falava William Shakespeare: “É mais fácil obter o que se deseja com um sorriso do que à ponta da espada” Portanto, é preciso em primeiro lugar, fazer a gestão de si mesmo, colocando-se, como ensina William Ury, no lugar do outro, com distanciamento e bondade, como se o outro estivesse no palco e você na plateia.

Um bom exemplo, que ilustra bem esses conceitos e o verdadeiro papel do profissional de Relações Corporativas, ocorreu (e ainda ocorre) durante as atividades dos Grupos de Trabalhos Temáticos (GTTs) para implementação da Logística Reversa no País, como determinado pela regulamentação da Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei 12.500/2010 e Decreto-lei 7.404/2010)<sup>3</sup>. Conforme definido por esta importante e inovadora política, foram criados vários GTTs, com participação de representantes do governo e da iniciativa privada, para definir o processo de logística reversa, com objetivo de: desenvolver a reciclagem no país; resolver problemas sociais como os lixões; criar melhores condições de trabalho para os catadores de materiais recicláveis; e criar sistemas para que os consumidores pudessem entregar os resíduos pós-consumo (recicláveis etc). Entre as propostas de logística reversa obrigadas pela Lei estão as de Embalagens em Geral, de Eletroeletrônicos e Componentes, objeto de análise deste texto, além de Embalagens Plásticas de Óleos Lubrificantes e Lâmpadas Fluorescentes de Vapor de Sódio e Mercúrio e de Luz Mista (ambos com acordos setoriais assinados); e de Resíduos de Medicamentos (em debate).

Como determina a lei, o Ministério do Meio Ambiente coordenou a criação de um grupo multissetorial amplo (que em muitos casos chegou a reunir de 20 a 50 profissionais em uma mesma sala), formado por representantes da indústria, do comércio, dos recicladores, dos órgãos de defesa dos consumidores, de diferentes ministérios e de órgãos de governo.

A maioria dos representantes da iniciativa privada lá presentes, oriundos da área institucional de grandes empresas, representa entidades setoriais, e, portando, está imbuída de fazer a melhor negociação. Mas, como um grupo de interesses tão distintos poderia chegar a resultados aprovados pela maioria? Imaginemos, nós, profissionais ligados ao comércio, debatendo, com nossos fornecedores, da indústria, o que cada

um faria, o que cada um investiria, cientes da “responsabilidade compartilhada”, e que tínhamos de fazer acontecer a logística reversa em todo o país, determinada pela Lei da PNRS, independentemente dos graves problemas de infraestrutura.

A nossa preocupação, como profissionais de Relações Corporativas, neste caso, sobrepunha os interesses da empresa, já que defendíamos ali o interesse de um setor, o supermercadista, no nosso caso.

## Flexibilidade: construída a partir da credibilidade

Foi necessário um tempo e diversas reuniões, para avançarmos com o GTT Eletroeletrônicos (que foi formado em 5 de maio de 2011 e ainda hoje se reúne), para criarmos uma relação de confiança e com foco nos melhores resultados para todos. Nesse processo, de muita aprendizagem, a situação da indústria, representada pela Abinee – Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica e pela Eletros – Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos, de um lado da mesa; e do Comércio, representado pela ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados e pelo IDV – Instituto para o Desenvolvimento do Varejo, de outro; rapidamente convergiu para os dois setores, da iniciativa privada, negociarem suas posições conjuntamente, chegando ao melhor consenso, e juntos, fazendo a melhor proposta possível. Todos agindo de forma responsável, transparente e ética em toda a relação com o governo e com os outros elos da cadeia de abastecimento.

Com a construção de uma base sólida de relacionamento, com a busca comum do interesse de fazer o certo e o melhor, dentro de cada realidade, conseguimos também, além de entregar uma proposta nacional (hoje sob avaliação do governo) de agir no local, apoiando um projeto piloto de Logística Reversa de Eletroeletrônicos em São Paulo, capital.

Tudo isso porque muitos membros, inicialmente com posições cerradas, focadas nas suas próprias organizações ou setores, flexibilizaram suas posições em benefício de um acordo possível (outros, mais céticos, acabaram cedendo, é claro). Cada um entendeu o interesse do outro, cada um aprendeu, com o processo, a pensar no todo.

Em todo esse contexto, o importante não são os exemplos em si. É certo que os temas sacolas plásticas e logística reversa são pertinentes pela sua complexidade, mas há dezenas de outros que são trabalhados no varejo, hoje, como carne sustentável, redução de agrotóxicos nos hortifrúteis etc.

O que é fundamental destacar aqui é a lição de abordagem que tiramos desses casos, e que pode ser utilizada para todas as situações, porque elas evidenciam a importância das atitudes corretas do profissional empenhado em gerar valor e buscar soluções que melhorem a competitividade da empresa e do setor, beneficiem consumidores, incentivem a livre iniciativa, evitem riscos, resolvam crises, e solucionem conflitos. É essa atitude propositiva, suportada por um discurso positivo, ético e verdadeiro, que sedimenta o caminho seguro para o profissional de Relações Corporativas criar uma rede de relacionamentos sustentáveis, que farão toda a diferença no desempenho das suas atribuições a longo prazo.

---

<sup>1</sup> FARHAT, Said. *Lobby: O que é. Como se faz. Ética e transparência na representação junto a governos*. São Paulo: Peirópolis, 2007.

<sup>2</sup> William Ury. Conheça suas publicações em: <<http://www.williamury.com/pt-br/>>.

<sup>3</sup> BRASIL. Política Nacional de Resíduos Sólidos, Lei 12.305 de 2 de agosto de 2010. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília (DF), 2 ago. 2010. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2017.

# Decálogo da crise: o que duas décadas me ensinaram

**Rozália Del Gáudio**

Gerente sênior de Comunicação & Sustentabilidade na C&A Brasil e professora no MBA de Gestão de Comunicação da Aberje/ESEG. Doutora em Ciências Sociais pela Universidade de Paris I, Panthéon Sorbonne, onde obteve o Master em Sociologia e Antropologia; mestre em Administração de Empresas pela UFMG, graduada em Comunicação Social/Jornalismo, também pela UFMG.

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPÓSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

Meus primeiros passos em Comunicação Corporativa aconteceram em uma empresa que explorava minas subterrâneas, num território marcado pelas cicatrizes do garimpo. Passei por uma siderúrgica recém-privatizada, algumas vezes alvo de movimentos sociais. Tive uma experiência ímpar, cuidando da comunicação de uma companhia que se encontrava em recuperação judicial. Acompanhei o nascimento de um gigante da siderurgia, o desenvolvimento de uma grande multinacional brasileira e, de uns anos para cá, passei a viver o dia a dia do varejo de moda.

Olhando em perspectiva, sempre tive a chance de atuar em organizações que se depararam com significativos processos de mudança, inclusive na forma de se relacionar com seus interlocutores. Mudanças

são ambiente propício para aprendizado (e para crises). Ao desconforto de sair de uma situação de suposta estabilidade, é preciso adicionar a necessidade de reposicionar uma marca, produto ou serviço, buscar um novo equilíbrio de forças e papéis organizacionais, além de cuidar muito bem dos novos patamares de processos e rotinas.

E, no meio disso tudo, o cotidiano organizacional não para. Há atividades produtivas a desenvolver; expectativas a gerenciar/atender; clientes entrando em contato com a marca; agentes regulatórios demandando informações; legislação em criação; decisões sendo tomadas em diferentes latitudes que podem impactar os negócios; mudanças na liderança; sociedade em evolução transformando em algo inaceitável o que antes poderia ser aceito; e, sobretudo, pessoas mais críticas com relação ao mundo corporativo.

Com todos esses elementos presentes, gerenciar crise é parte importante do dia a dia de todo e qualquer comunicador. Assim, ao receber o convite para contribuir com esta obra coordenada pela grande Elisa Prado, fiquei muito feliz com a oportunidade de reunir nesse espaço parte dessa bagagem adquirida em mais de duas décadas de profissão. É uma forma despretensiosa de retribuir o que a vida me trouxe como desafios nesse mundo do trabalho cada vez mais complexo. O artigo está estruturado numa rápida apresentação sobre gerenciamento de crise, seguida do que batizei de Decálogo de Crises. O leitor não encontrará aqui nenhum caso (afinal, cada crise é única), e sim o resumo do conhecimento adquirido a partir das múltiplas situações que marcaram o meu dia a dia, desde que decidi iniciar a jornada em comunicação no contexto das organizações.

Crises (pra não esquecer!)

- Surgem repentinamente
- Podem assumir proporções grandiosas em pouco espaço de tempo
- Demandam tratamento ágil e profissional
- Perturbam a rotina e desempenho de uma organização
- *Criam incertezas, ansiedade e estresse – dentro e fora da organização*
- Ameaçam a reputação organizacional
- Impõem desafios humanos, estruturais e financeiros
- Chamam a atenção da imprensa e atores externos à organização
- Aumentam o interesse do governo e agências reguladoras
- Modificam a organização para sempre.

Fonte: MILLAR, Dan P. e SMITH, Larry L. Crisis management and communication, *Congresso da IABC* (apresentação), San Diego, CA, 2010.

## Crise: o que é, como surge, como tratar

Todas as organizações estão sujeitas a situações que podem gerar exposição negativa frente aos seus públicos e, com isso, ter impactos em seus negócios e imagem.

Vale a pena diferenciar situações críticas (ou temas sensíveis) de crise. Situações críticas dentro do espaço organizacional são decisões, rotinas, processos ou elementos de contexto que exigem atenção e cuidado, por terem potencial de causar impacto negativo na imagem da empresa. Nem toda situação crítica se transforma em uma crise. Mas uma crise frequentemente nasce de uma situação crítica. Por isso, é importante mapear essas situações, preferencialmente dentro do processo de gestão de riscos organizacionais.

Já a crise pode ser conceituada como um ou mais eventos *imprevisíveis* ou *latentes*, de naturezas variadas, que têm potencial para

provocar prejuízos significativos a uma empresa. A crise se caracteriza por uma mudança brusca de estado (físico ou simbólico) e naturalmente desperta grande interesse da mídia, ameaçando a reputação de uma empresa e a sua credibilidade e confiança perante os principais interlocutores. Por essa razão, o seu correto tratamento contribui para reduzir danos e assegurar a manutenção de uma boa reputação organizacional.

As crises podem surgir de forma repentina, quando uma determinada informação ganha visibilidade, seja pela sua divulgação inesperada ou pelo impacto de uma determinada situação frente a um grupo de pessoas ou à própria marca. É comum dividir as crises entre imprevisíveis (ou seja, aquelas completamente inesperadas ou fora de qualquer mapeamento de risco) e as latentes (geradas por riscos assumidos de forma menos preparada, ou decorrentes de falhas de procedimento, de gestão ou de intenção).

Apesar de deixar marcas profundas na vida da organização – e muitas vezes das pessoas envolvidas, é possível usar a crise para ajudar a companhia a evoluir. Especialmente se atuamos em um ciclo virtuoso, transformando a experiência em aprendizado e aprimorando as principais etapas desse processo.

A tabela a seguir traz um resumo sobre o assunto.

ETAPAS DE UM CICLO VIRTUOSO DO GERENCIAMENTO DE CRISES					
Etapa de processo	Mapeamento de riscos	Treinamento	Monitoramento	Reação	Aprendizado

Etapa de processo	Mapeamento de riscos	Treinamento	Monitoramento	Reação	Aprendizado
O que você precisa ter para assegurar efetividade em cada etapa?	Inventário de Riscos/ Mapa de riscos.	Manual de crise atualizado. Apresentações e treinamentos constantes. Cartão de apoio ao gestor, com contatos úteis e fluxograma (SIMPLES) de tratamento de crise.	Redes sociais e imprensa. Acompanhamento de todas as ocorrências. Conexão com as principais lideranças.	Posicionamentos padrão para as questões mais frequentes. Comitê de Crise oficializado e treinado. Lista de todos os contatos úteis (dentro e fora da organização).	Rever o processo, incorporando aprendizados. Revisar manual e incorporar no treinamento os aprendizados da crise. Apoiar a liderança da empresa na transformação da situação que gerou a crise.

Em situações com potencial de crise, é necessário reagir com velocidade e assertividade, a fim de evitar danos maiores e reverter o contexto. Um dos principais erros no gerenciamento de crise é não dar a devida importância ao caso ou, até mesmo, ignorá-lo, por não ter feito a devida avaliação, por acreditar que o assunto não chamará a atenção e/ou se resolverá sozinho.

# Conclusão

## Era do engajamento



*Antes de tentar convencer o público, é preciso deixá-lo bem informado. Antes de vender, é essencial engajar. Antes de negociar, é fundamental criar relacionamentos. Somente assim conseguiremos conquistar aqueles que têm simpatia pelas nossas causas.”*

**Elisa Prado**

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPÓSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

Vivemos em um mundo conectado, em rede, pautado pelo espírito colaborativo. Nessa configuração, a reputação de uma empresa ou de uma marca já não está mais exclusivamente sob controle dos profissionais de comunicação e de marketing há um bom tempo. Afinal, as redes sociais tornaram-se canais de empoderamento dos consumidores, fazendo com que eles ganhem voz e atitude e tomem a dianteira em um novo tipo de diálogo.

Para entrar nessa conversa, as empresas precisam, também, mudar de atitude. O primeiro passo é fazer uma profunda análise de riscos, determinar um posicionamento verdadeiro e coerente para cada um desses riscos e deixar preparadas e alinhadas as mensagens-chave a distribuir aos *stakeholders*, quando necessário. Não podemos mais esperar cinco minutos para responder a uma postagem que tem potencial para alcançar milhões de pessoas com apenas um clique. A resposta a críticas ou a reclamações dos consumidores deve ser rápida e coerente, ancorada nos princípios já estabelecidos para proteger a reputação da marca e aplicados a outras ações de comunicação e marketing, como eventos, palestras e anúncios publicitários. É essencial que o diálogo tenha sempre o mesmo tom usado nos canais off-line, porque o consumidor de hoje adota um comportamento multicanal, ou seja, espera ter a mesma experiência tanto no ambiente físico como no virtual. Por isso, sua percepção de marca não distingue se ele foi bem tratado na loja ou nas redes sociais: uma má impressão on-line o afastará da marca em todos os outros pontos de contato.

Responder rápido nas redes sociais, porém, ainda não é o suficiente para ter uma boa estratégia de comunicação. Nesse ambiente, a autenticidade vale ouro. Para as empresas, isso significa, em primeiro lugar, pronunciar-se com honestidade e transparência, por meio de narrativas genuínas e que tragam algum significado para a vida das pessoas.

Um dos mais urgentes desafios é como podemos nos comunicar no mundo da chamada “pós-verdade”, em que os fatos objetivos e as informações verdadeiras têm menos influência sobre a opinião pública do que o apelo à emoção e às crenças pessoais, ainda que estas sejam equivocadas. Esse movimento acaba levando a uma rápida disseminação de falsas informações pelas redes sociais. O ambiente digital, portanto, passa a ser o espaço onde as empresas devem travar essa batalha contra

as falsas polêmicas e a disseminação de mitos que podem afetar seus negócios e sua reputação. Nesse momento, o desenvolvimento de conteúdo digital se torna ainda mais decisivo, pois só nesse formato as empresas podem ser eficientes quando precisam dizer a verdade e combater os boatos disseminados. Quem conseguir se antecipar a esse tipo de debate para esclarecer o que é mito e o que é verdade, portanto, terá também mais chances de consolidar sua credibilidade no mercado.

Nesse contexto, ganha relevância a estratégia de engajar e cultivar o relacionamento contínuo com um time de embaixadores da sua marca, para acompanhar suas atividades on e off-line e, eventualmente, apoiar e defender sua empresa quando for necessário. Além de angariar a simpatia dos públicos, é crucial investir no trabalho de *influence marketing*, ou seja, trazer influenciadores digitais, blogueiros e formadores de opinião para o seu lado. Eles serão os aliados mais interessantes para ajudar a empresa a construir uma boa reputação.

Além disso, os influenciadores digitais são um canal extremamente relevante para as marcas chegarem ainda mais perto de nichos específicos do público. Por meio deles é possível segmentar suas ações de comunicação para atingir exatamente as pessoas desejadas. A importância estratégica disso é imensa, pois, como apontam os executivos Afdhel Aziz e Bobby Jones no livro *Good is the New Cool*, as pessoas são as novas mídias. Para conseguir conquistar corações e mentes, portanto, as marcas precisam encontrar seu propósito e o de seus aliados e, depois, cumprir com o que prometem. É preciso ter em mente um novo tipo de comunicação, na qual a marca irá se relacionar com cidadãos, e não com consumidores.

Pensando nisso, um bom caminho é investir no conceito de valor compartilhado, criado pelo professor da Harvard Business School, Michael Porter, e que faz todo sentido, uma vez que estamos diante de uma nova geração que valoriza os relacionamentos movidos pelo

propósito. Afinal, quem não gostaria de promover uma marca que valoriza seus fornecedores, incentiva a economia local, protege o ambiente e entrega um produto bom, sustentável e socialmente justo?

Antes de tentar convencer o público, é preciso deixá-lo bem informado. Antes de vender, é essencial engajar. Antes de negociar, é fundamental criar relacionamentos. Somente assim conseguiremos conquistar aqueles que têm simpatia pelas nossas causas.

E quanto aos que não simpatizam com a marca ou com a nossa mensagem? Com eles também é preciso abrir o diálogo. Detratores – ou *haters*, como são mais conhecidos no mundo digital – sempre existirão para criticar sua marca ou levantar pontos contrários ou negativos em seu discurso. Atacá-los é a pior estratégia. É melhor ouvir o que eles têm a dizer, absorver sua mensagem sem preconceitos, e aprender a lidar com esses sentimentos nos canais digitais. Afinal, a partir de uma crítica ou de um comentário mal-humorado é que pode surgir a inovação.

É difícil? Sim, muito. As marcas não estavam acostumadas a esse novo jeito de se relacionar. Mas os tempos mudaram. É preciso pedir licença para entrar na vida das pessoas (especialmente pelas redes sociais), participar de seu dia a dia e, assim, quem sabe, ter sua aprovação. Os consumidores, os parceiros de negócios e a comunidade estão cada vez mais conscientes de sua responsabilidade social e ambiental, por isso buscarão marcas e serviços que agreguem esse valor à sua rotina.

Diante desse novo cenário, a publicidade unidirecional, portanto, perde impacto. Ninguém mais ouve quando falamos que somos a melhor empresa para trabalhar, ou que somos a marca mais respeitada pelo consumidor. Ninguém mais acredita quando a marca fala de si mesma. Como consumidores, quando decidimos comprar alguma coisa, somos proativos: checamos o site da marca, o que falam dela nas redes sociais e nos canais de reclamação, pedimos a opinião de vizinhos, amigos e

parentes. É por isso que as marcas precisam evoluir e criar uma nova forma de se relacionar com seus consumidores, com conteúdo de credibilidade.

Propósito, posicionamentos genuínos e autênticos. Esses são os imperativos para as marcas nesses novos tempos. O nosso papel, enquanto profissionais de comunicação, é o de escutar a sociedade, dialogar, agir com transparência, compartilhar. Planejar, atentos à análise de riscos. Mensurar. Enfim, ajudar as empresas a repensar seus modelos de negócios, que atendam às expectativas do cidadão, que é consumidor e mídia ao mesmo tempo, e para quem o compartilhamento está acima da posse. Essa é a essência da gestão de reputação.

## Sobre os autores

CRISES GESTÃO DE RISCOS IMAGEM CORPORATIVA COMUNICAÇÃO PREVENÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGIA  
IDENTIDADE PROPÓSITO CONFIANÇA SUSTENTABILIDADE STAKEHOLDERS  
RELACIONAMENTO MÍDIA INFORMAÇÃO VERDADE COERÊNCIA INTEGRIDADE TRANSPARÊNCIA COMPLIANCE ADVOCACY  
GOVERNANÇA ENGAJAMENTO MÍDIAS SOCIAIS POST CIDADANIA MARCABRANDING LIDERANÇA CEO MONITORAMENTO  
INVESTIMENTO ROI MENSURAÇÃO CREDIBILIDADE

Elisa Prado



Elisa Prado é profissional de comunicação há 30 anos e atua hoje como Diretora Executiva da TVI RP. É reconhecida como especialista em Planejamento e Gestão da Reputação de empresas e marcas.

Graduou-se em Comunicação Social pela PUC/Campinas e fez pós-graduação na ESPM-SP. Sua trajetória profissional, iniciada em 1984, se deu em empresas multinacionais como Johnson & Johnson, Deutsche Bank e Vivo e em agências de publicidade e relações públicas como AAB, Ogilvy & Mather e Calia Assumpção & Associados.

De 2016 a 2015 dedicou-se à construção da imagem e da reputação da Tetra Pak, que hoje é vista no mercado como uma das empresas mais respeitadas em responsabilidade socioambiental no Brasil.

É coautora de dois livros editados pela Aberje Editorial, da coleção “Comunicação Interna: a Força das Empresas” e atua como conferencista convidada em escolas de comunicação no Brasil.

Em 2008 recebeu o Prêmio USP de Comunicação Corporativa, categoria “Trajetória Profissional”, pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

Em 2013 foi apontada como a Executiva de Comunicação do Ano pelo prêmio Aberje.

Em fevereiro de 2014, lançou seu primeiro livro, com o título *Imagem e Reputação na era da transparência*. Em 2015, foi coautora do livro *Líderes Sustentáveis* – editado por Ricardo Voltolini, na Plataforma Liderança Sustentável.

Ana Luisa Almeida



Presidente do Reputation Institute Brasil, com ampla experiência em consultoria para empresas nacionais e multinacionais nas áreas de Gestão da Reputação, Marca, Riscos Reputacionais e Comunicação Organizacional. É Doutora em Administração pela UFMG e Erasmus University (Holanda) e Mestre em Comunicação e Cultura pela UFRJ. É professora do Programa de Mestrado em Comunicação Social da PUC-Minas e da Fundação Dom Cabral e membro do Conselho Editorial da publicação *Corporate Reputation Review* e da Rede de Repensadores, dedicada a temas como inovação e disrupturas, economia criativa, novas gerações e transformações tecnológicas e sociais.

Claudia Bocciardi



Formada em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade Metodista, onde também cursou Jornalismo, com Pós-Graduação em Comunicação Empresarial pela ESPM e curso de gestão em Sustentabilidade pela FGV.

Carreira centrada nas áreas de comunicação e marketing, tendo atuado em empresas como Banco Itaú, *Folha de S. Paulo* e agências de publicidade e eventos. Trabalha na Braskem desde 1995, atuando nas áreas de comunicação e marketing. Atualmente responde pela Diretoria de Marketing Institucional, com foco na Gestão de Reputação e Imagem, Comunicação, Eventos, Patrocínios e Branding.

Cristiana Xavier de Brito



Diretora de Relações Institucionais da BASF para a América do Sul. Com mais de 30 anos de experiência nos segmentos de marketing e comunicação, além de um profundo conhecimento sobre iniciativas relacionadas à sustentabilidade, Cristiana tem entre suas principais atribuições a gestão de reputação da BASF junto aos públicos de interesse da empresa de acordo com a estratégia corporativa global e regional.

Em sua trajetória profissional, Cristiana teve experiências internacionais na HP, SAP e trabalhou na Klabin. Graduada em Comunicação Social pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), pós-graduada em Administração e Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), fez especializações Internacionais na Harvard Business School e Syracuse University, em parceria com a Aberje.

Em 2015, foi reconhecida pela Aberje como um dos profissionais de comunicação mais relevantes do País.

Daniela Castro



Trabalha em *advocacy* há mais de 13 anos. Formou-se em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, em São Paulo, e fez mestrado em Economia Pública na PUC-SP.

Passou pelo setor privado, setor público e terceiro setor. Iniciou sua carreira como advogada no escritório Felsberg & Associados. Trabalhou na fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente e na Câmara Municipal de São Paulo. Foi convidada então para ser diretora executiva da Atletas pelo Brasil, organização fundada pelo ex-jogador de futebol Raí junto com outros atletas.

Em 2013, foi escolhida uma das 17 mulheres no mundo como “emerging leader” no programa Global Sports Mentoring, parceria entre o Departamento de Estado dos Estados Unidos, ESPN e Tennessee University, programa criado pela ex-secretaria Hillary Clinton.

Em 2016, fundou a Impacta Advocacy, um negócio social de desenvolvimento de ações de *advocacy* para solução de problemas sociais e econômicos do Brasil.

Hoje é Secretária Adjunta da Secretaria de Esportes e Lazer da Prefeitura de São Paulo.

Edu Vasques



Formado em comunicação social (jornalismo) e pós-graduado em Gestão Integrada da Comunicação Digital nas Empresas pela USP, é um profissional multiplataformas com mais de dez anos de experiência em comunicação corporativa, marketing digital, mídias sociais e internet. Já foi editor de revistas de tecnologia e relações de consumo, e no Grupo TV1, onde atua há oito anos e hoje é planejamento e *head* de mídias sociais, já navegou pelo jornalismo e pela edição de textos em redes sociais, passando por relações públicas, conteúdo e estratégias digitais para marcas.

Gislaine Regina Rossetti



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

Grazielle Parenti



Administradora de empresas formada pela FGV, com MBA na FIA, pós-graduada em políticas públicas e com experiência internacional. Larga experiência em relações governamentais, relações

internacionais, comunicação externa e interna, relações com investidores, marketing, sustentabilidade e gerenciamento de reputação a nível local, América Latina e global. Diretora de Relações Governamentais da Mondelez International. Líder de comitês de crises e membro de comitês de administração, risco, tributário e de associações de classe. Participante ativa de vários grupos de mulheres executivas para a inclusão de mulheres nos altos níveis da organização e em conselhos.

## Jussara Sant'Anna Belo



Diretora no Reputation Institute Brasil, com grande experiência em pesquisa e consultoria para empresas nacionais e multinacionais, nas áreas de Relacionamento com *Stakeholders*, Comunicação Organizacional e Gestão da Reputação. É Mestre em Administração pela PUC-Minas/Fundação Dom Cabral. É graduada em Comunicação Social pela UFMG e coordenou o curso de Relações Públicas do Centro Universitário UNA, em Belo Horizonte.

---

## Lalá Aranha



Relações-públicas e publicitária, foi presidente da Ogilvy & Mather RP, fundadora e sócia da CaliaAssumpção Publicidade e diretora da CDN Comunicação Corporativa. Escreveu o livro *Cartas a um Jovem Relações-públicas* (Ed. Elsevier) é professora convidada do MBA de Comunicação Empresarial da Universidade Estácio de Sá, RJ. Foi presidente do Conrerp 1ª Região, RJ, hoje é colunista do Portal Aberje e conselheira do Conrerp RJ. É consultora na empresa Teia de Aranha Comunicação e criou o blog *rppteia.blogspot.com*, onde apresenta questões da comunicação corporativa.

## Marco Simões



Doutorando em Administração pelo Coppead/UFRJ, Mestre em Administração pelo Daniels College of Business/DU/USA, Jornalista pela Fafich/UFMG; atual Diretor Executivo da UN-SDSN Brasil; ex-Vice-Presidente de Comunicação e Sustentabilidade da Coca-Cola Brasil; ex-Diretor de Marketing, Comercial ou Consultor de organizações como Grupo Abril, Accenture e SuperVia; conselheiro em diversas organizações.

Malu Weber



Formada pela Universidade Federal do Paraná e pela Unaerp/Ribeirão Preto, iniciou no Grupo Votorantim há 15 anos. Em dezembro de 2013, recebeu convite para liderar globalmente a comunicação corporativa e a marca institucional da Votorantim Cimentos. Começou sua carreira na mídia e atuou como repórter, redatora, editora, âncora de jornal, apresentadora, correspondente e assessora de imprensa. Tem especialização em Comunicação de Marketing e Comunicação com o Mercado (ESPM). Formada pelo Programa de Gestão Avançada do APG (Amana Key) e pelo Curso Internacional de Comunicação Empresarial pela Syracuse University/Aberje. Membro do Conselho Deliberativo da Aberje desde janeiro 2009. Malu foi vencedora do Troféu Mulher Imprensa 2016 e eleita Comunicadora do Ano 2016 pela Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

Marlene Marchiori



Pós-doutora em Comunicação Organizacional pela Purdue University. Doutora em Ciências da Comunicação pela USP. Escritora, palestrante e mentora em Comunicação, Cultura e Estratégia. Professora de pós-graduação em diversas instituições brasileiras e do Programa de Pós-graduação em Administração da UEL.

## Monica Medina



Consultora estrategista, graduada em Comunicação Social/Relações Públicas pela UERJ, com pós-graduação em Marketing pela PUC, com mais de 30 anos de experiência em Comunicação Empresarial e Marketing. Sócia-diretora da Diferencial, que fundou há mais de 20 anos. Com atuação não só no mercado brasileiro, a Diferencial se consolidou como uma das principais empresas do país de planejamento estratégico e implementação de processos de gerenciamento e prevenção de crises, relacionamento institucional, assessoria de imprensa estratégica, comunicação interna,

reestruturação positiva, mudança/transformação cultural, gerenciamento de mudanças, reforço de imagem corporativa e programas de continuidade do negócio, sempre com foco na reputação institucional.

## Paulo Henrique Soares



Publicitário com especialização em Comunicação Organizacional e mestrado pela PUC-Minas. Trabalhou durante 21 anos na Vale e atualmente é Diretor de Comunicação do Instituto Brasileiro de Mineração (Ibram). Membro do LiderCom da Aberje. Foi eleito Profissional do Ano (2013 e 2015) pela Aberje e está na lista dos 100 Mais Influentes Comunicadores do mundo da The Holmes Report (2015 e 2016).

## Paulo Marinho



Superintendente de Comunicação Corporativa do Itaú Unibanco, sendo responsável por relações com imprensa nacional e internacional, gestão da plataforma de reputação focada em riscos e oportunidades reputacionais junto a *stakeholders* prioritários, gestão de crises, relações públicas e gestão de conteúdos institucionais, premiações e reconhecimentos. Também é Presidente do Conselho Deliberativo da Aberje. Graduado em Comunicação Social/Jornalismo, possui pós-graduação em Administração de Marketing e especialização pelo Corporate Communication International Program Syracuse University/Aberje. Foi assessor de Comunicação Social por dez anos da Fundação Ezequiel Dias e repórter do jornal *Estado de Minas* por sete anos, cobrindo as áreas de Finanças, Telecomunicações e Infraestrutura, além de ter atuado em outros veículos das mídias impressa, radiofônica e televisiva.

## Paulo Nigro



Formado em Engenharia Mecânica pela FAAP, com MBA pela Universidade Mackenzie e especialização em Gerência e Administração de Negócios pelo IMD Institute, em Lausanne, na Suíça.

O executivo iniciou sua carreira como trainee de Engenharia na Philips, em Guarulhos (SP), em 1981, passando pela Goodyear na área de Engenharia Industrial e Automotiva. Sua primeira experiência na área comercial foi na AGA, empresa sueca que atua na área química.

Em 1991, iniciou na Tetra Pak como gerente de Vendas para a região Nordeste, deixando o Brasil no cargo de vice-presidente da Divisão de Embalagens na subsidiária do Canadá. Em 2001, assumiu a Presidência da Tetra Pak italiana, acumulando a responsabilidade de coordenar a área comercial para a Europa ocidental.

Em 2007, regressou ao Brasil como presidente para o mercado brasileiro e do Paraguai, além de liderar as operações da Tetra Pak na América Latina. Em 2014, assumiu a liderança da Tetra Pak para a Região Américas, transferindo-se para Dallas, nos Estados Unidos, onde passou a integrar o time de liderança global da empresa. Nigro tornou-se uma referência global em sustentabilidade por conta do reconhecimento do seu trabalho na Tetra Pak.

Em novembro de 2014, assumiu a presidência do Aché Laboratórios, iniciando um novo ciclo de gestão da companhia.

É membro dos conselhos consultivos do Instituto Ethos e Atletas pelo Brasil.

Paulo Pompilio



Graduado em Comunicação Social pela Faculdade Anhembi Morumbi com pós-graduação em Comunicação Empresarial pela Fundação Cásper Libero e MBA Executivo pela Fundação Getúlio Vargas. Desde 2001 é Diretor de Relações Corporativas do Grupo Pão de Açúcar.

Ricardo Voltolini



Diretor-presidente da consultoria Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade, idealizador da Plataforma Liderança Sustentável e autor de *Escolas de líderes sustentáveis* (Elsevier/2014), *Sustentabilidade como fonte de inovação* (Ideia Sustentável/2016), entre outros.

Rozália Del Gáudio



Doutora em Ciências Sociais pela Universidade de Paris I, Panthéon Sorbonne, onde obteve o Master em Sociologia e Antropologia;

mestre em Administração de Empresas pela UFMG, graduada em Comunicação Social/Jornalismo, também pela UFMG. Começou sua carreira em Comunicação Empresarial na Alcan (atual Novelis), em 1993, tendo atuado posteriormente na Acesita (atual Aperam), na Vale e no Grupo Votorantim. Atualmente é gerente sênior de Comunicação & Sustentabilidade na C&A Brasil e professora no MBA de Gestão da Comunicação da Aberje/ESEG.

## Selma Santa Cruz



Jornalista com experiência como editora e correspondente internacional na França e nos Estados Unidos para *O Estado de São Paulo* e *Veja*, dedica-se à comunicação corporativa desde 1986. Como sócia-diretora do Grupo TV1, participou do lançamento e estruturação de suas quatro agências nas áreas de marketing digital, marketing de experiência, conteúdo e relações públicas, liderando projetos para grandes empresas em várias disciplinas e canais.

Atualmente, foca-se no desenvolvimento de processos e cultura para o desenvolvimento de estratégias de comunicação integrada.

## Sergio Guardado



Formado em Letras pela USP. Sócio da Seragini Design por 20 anos, coordenou projetos de design e branding para dezenas de empresas nacionais e multinacionais. Professor de Pesquisa de Branding nas pós-graduações de Branding da Universidade Positivo e Rio Branco. Em 2011 criou a Sutil Branding Design, especializada em pesquisa de branding e projetos de construção de marca.

## Susana Ferraz



Jornalista, atua por mais de 30 anos nas áreas de economia, negócios, varejo e sustentabilidade. Formada pela Universidade Metodista de São Paulo, pós-graduada pela USP e mestranda da ESPM. Diretora da Sete Estrelas Comunicação.

Suzel Figueiredo



É diretora presidente da Ideafix Pesquisas Corporativas, mestre em Comunicação pela USP e, pós-graduada em pesquisa pela ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing.

Foi professora de pesquisa da Faculdade de Comunicação da FAAP. Professora convidada na ECA-USP, Mackenzie, UFBA e Sustentare Escola de Negócios. É professora no MBA e nos cursos de pesquisa da Aberje. Diretora do Databerje – Instituto Aberje de Pesquisa da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Conselheira da Associação Brasileira de Pesquisa de Mercado, Opinião e Mídia – ASBPM e Conselheira da ABEP – Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa.

Copyright©2017 by ABERJE

Todos os direitos desta publicação são reservados à ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, inteiro ou em partes.

**FICHA TÉCNICA**

AUTORA E ORGANIZADORA: Elisa Prado

EDITORA: Lígia Cantarelli

COORDENADOR DE PRODUÇÃO: Andre Nakasone

REVISÃO DE TEXTOS E NORMATIZAÇÃO: Gisele Souza e Boris Fatigati

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO: Silvina Gattone

PRODUÇÃO DO ARQUIVO EPUB: Booknando

**ABERJE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

DIRETOR-PRESIDENTE: Paulo Nassar

DIRETOR GERAL: Hamilton dos Santos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

Prado, Elisa

Gestão da reputação [livro eletrônico] : riscos, crises e imagem corporativa / autora e organizadora Elisa Prado. -- São Paulo : ABERJE, 2020.

2,2 Mb ; ePub

Modo de acesso: World Wide Web

Vários co-autores.

ISBN 978-65-86831-16-0

1. Administração de crise 2. Comunicação na empresa 3. Planejamento estratégico 4. Relações públicas I. Título.

20-46791

CDD-658.45

---

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Gestão de reputação : Imagem corporativa : Comunicação empresarial : Administração de empresas 658.45



Qualquer livro da Aberje Editorial não encontrado nas livrarias pode ser encomendado pela internet no site [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)

Aberje /Aberje Editorial  
Rua Amália de Noronha, 151 - 6º andar  
Pinheiros - São Paulo, SP  
Tel.: (11) 5627-9090

**[www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)**



[facebook.com/aberje196](https://facebook.com/aberje196)



[instagram.com/aberje](https://instagram.com/aberje)



[linkedin.com/company/aberje](https://linkedin.com/company/aberje)