

ITÁLIA

LEGADO DE UMBERTO ECO
PARA A COMUNICAÇÃO

RIO DE JANEIRO

CCBB LIDERA RANKING DE
MUSEUS COM MAIOR PÚBLICO

BRASIL

RESULTADOS DO TRUST
BAROMETER 2016

revista da REPUTAÇÃO

EDIÇÃO 02, ABR 2016

A aposta da Petrobras em mais governança

- › Quanto custa a confiança?
- › O que aconteceria se alguém vazasse o seu zap?
- › A reputação sob o olhar do desenvolvimento sustentável



Entrevista

Rodolfo Zabisky e Samuel Leite da MZ”



Sumário

- 3** EDITORIAL
Segunda edição tem lançamento em SP
- 4** PETROBRAS
O que a empresa vem fazendo para voltar a ser orgulho nacional
- 9** PETROBRAS
Empresa protagoniza a comunicação
- 10** PETROBRAS
Processos burocráticos dificultam a mudança de percepção negativa
- 14** OPINIÃO
Leonardo Aguillar discorre sobre desenvolvimento sustentável e reputação
- 17** FILOSOFIA
Hamilton dos Santos e a relação "filosofia e reputação"
- 18** OPINIÃO
Maurício Pontes e os danos de um WhatsAppLeaks
- 21** GERAL
Mudanças no site da Aberje o deixam mais interativo
- 26** A GENTE EXPLICA
Marco Tullio Zanini explica o custo da confiança
- 28** PESQUISAS
Trust Barometer 2016 e os resultados brasileiros
- 31** RAPIDINHAS
Curso de Gerenciamento de Reputação em junho no RJ
- 34** ENTREVISTA
Rodolfo Zabisky e Samuel Leite da MZ"
- 37** CARTAS À REDAÇÃO
Comentários à edição 01



10



O legado de Umberto Eco para a Comunicação

22



32



34

Tatiana Maia Lins na era da privacidade zero



Maior e mais colaborativa

Segunda edição tem lançamento oficial em São Paulo e tem um terço a mais de conteúdo em relação à primeira edição

A primeira edição da Revista da Reputação foi super bem recebida pelos leitores. Para nossa surpresa, junto aos elogios ao primeiro número chegou também um pedido para que a revista ganhe versões em inglês e em espanhol, que estamos analisando com carinho e aceitamos oferta de ajuda de quem puder traduzir nosso conteúdo.

A receptividade ao primeiro número aumentou a nossa responsabilidade em relação ao segundo. E aqui apresentamos uma revista mais colaborativa, com mais artigos, com lançamento oficial durante o mais tradicional evento de Comunicação Interna do Brasil, o Mix Aberje de Comunicação Interna e Integrada, em São Paulo e, olha só, nesta edição, contamos com charges gentilmente cedidas pelo artista Nani Lucas (nanihumor.com).

A matéria de capa, sobre a Petrobras, continuou tendo apuração delicada, como aconteceu com a matéria sobre o acidente da Samarco, da primeira edição. Mas há páginas mais leves e positivas, como as da entrevista com

Rodolfo Zabisky e Samuel Leite, do MZ Group e o tributo ao legado do professor italiano Umberto Eco, que nos deixou em fevereiro. Conversei com professores que trabalharam diretamente com Eco (e me emocionei com os relatos), traçando um perfil dele na intimidade acadêmica. Ganhamos até um pequeno tesouro de presente - uma foto amadora de sua última palestra em público. Obrigada à Università di Bologna e obrigada a Airam Lima Jr., pela gentileza de traduzir as respostas em italiano que recebemos para esta matéria.

A segunda edição da Revista da Reputação tem também artigos de Leonardo Aguilar, falando sobre Reputação sob o olhar do desenvolvimento sustentável, de Maurício Pontes falando sobre privacidade nas redes sociais e de Rodolfo Araújo sobre os resultados do Trust Barometer 2016.

Mais uma vez cabe frisar que a revista é uma iniciativa colaborativa e eu deixo o meu muito obrigada a todos que contribuíram para esta edição. Boa leitura!

Tatiana Maia Lins
Editora da Revista da Reputação

REPUTAÇÃO

Redação e Edição

Tatiana Maia Lins
Natatsha Fonseca - DNA Criativo

Colaboradores

Leonardo Aguilar
Rodolfo Araújo
Maurício Pontes
Airam Lima Jr.

Diagramação

Marcus Vinicius Pinheiro
Patrícia Baía - DNA Criativo

Revisão

Eliene Leite
Alexandre Lins

Cartas e sugestões de pauta para a redação

pautas@makemake.com.br

Jornalista Responsável

Tatiana Maia Lins (Registro Profissional 2856 -DRT/PE)

Revista da Reputação é uma publicação bimestral da Makemake Comunicação e Planejamento LTDA.

Centro Empresarial Mourisco, Torre Corcovado, Praia de Botafogo, 501, BL1, Sala 101, Rio de Janeiro, RJ. Cep: 22250-040.
www.makemake.com.br

Por Tatiana Maia Lins

Consultora em Comunicação com foco em Reputação Corporativa, diretora da Makemake Comunicação e editora da Revista da Reputação.

Petrobras aposta em Governança para reconquistar confiança

A Petrobras só continua existindo porque o Brasil quer que ela exista. Falando em números, ela está quebrada.” O comentário forte é do professor doutor da FGV-RJ/Ebape, Marco Tulio Zanini, em conversa com a Revista da Reputação em 03/2016. E foi usado para abrir esta matéria como alerta e síntese de como a Petrobras tem sido vista pelos formadores de opinião em decorrência do escândalo de corrupção em que está envolvida. Mas se é verdade que os números não são nada favoráveis, também é verdade que o Brasil quer que ela continue existindo, como símbolo de nosso orgulho nacional. E, para sobreviver, a Petrobras precisa promover mudanças concretas em seus processos internos e em sua cultura organizacional. Comunicação sozinha, por melhor que seja, não faz milagre. Apenas para contextualizar, a Petrobras estava, em 2011, no quinto lugar na classificação das maiores petrolíferas de capital aberto do mundo. Em valor de mercado, foi a segunda maior empresa do continente americano e a quarta maior do mundo, no ano de 2010. Em setembro de

2010, passou a ser a segunda maior empresa de energia do mundo em valor de mercado, segundo dados da Bloomberg e da Agência Brasil. Em 2014, a Petrobras teve um prejuízo de R\$ 21,587 bilhões, o primeiro desde 1991. A perda de dinheiro por causa da corrupção em 2014 foi de 6,194 bilhões de reais. Em 2015, a Petrobras registrou um prejuízo de R\$ 34,8 bilhões, em decorrência de fatores relacionados a baixas nos campos de petróleo, ao preço internacional do barril, à crise causada pela Operação Lava Jato, dentre outros. Contudo, os prejuízos não se restringem à empresa e a seus acionistas. O escândalo produziu um efeito dominó que vem afetando as construtoras, milhares de pessoas que já perderam emprego e tiveram as suas vidas afetadas por obras paradas ou suspensas, assim como empresas que vendiam matéria-prima para a construção civil. Toda a cadeia de stakeholders prioritários foi atingida pelo escândalo. Em última instância, a sucessão de escândalos na Petrobras contribuiu para enfraquecer a imagem de Dilma e tirá-la da presidência. Em menor escala, motoristas de Uber contam que até pouco tempo eram empresários que

forneciam insumos para prestadores de serviço da Petrobras. As perguntas que ficam são: será que os envolvidos em corrupção na Petrobras tinham noção do tamanho do estrago que poderiam causar à reputação da empresa, conseqüentemente afetando a vida de tantas pessoas? Ou sabiam e ainda assim agiam na certeza da impunidade?

“ **O ESCÂNDALO DE CORRUPÇÃO NA PETROBRAS JÁ LEVOU DIVERSAS EMPRESAS À FALÊNCIA, PROVOCOU A QUEDA DE EXECUTIVOS E CONTRIBUIU PARA O PROCESSO DE IMPEACHMENT** ”

EU JA' FUI GRANDE, SABIA?
PODEROSA... SABIA?
ERA A TRIGÉSIMA DO MUNDO, SABIA?

VAMOS
SAINDO...

NANI

As ilustrações desta matéria foram gentilmente cedidas por Nani - www.nanihumor.com



O que sabemos é que a reputação há muitos anos é tema prioritário da Comunicação Institucional da Petrobras, abocanhando, inclusive, prêmios em congressos internacionais. Mas a comunicação não garante boa reputação se não há boas práticas de gestão. E, assim, um bom trabalho de anos na construção da imagem vira pó ou na, melhor das hipóteses, um colchão reputacional desgastado.

Suspeita de superfaturamento na compra de Pasadena iniciou acrise

Um dos maiores geradores de crises para marcas estatais é a indicação política de seus executivos, fato recorrente na mídia em disputas de poder que não prezam pela meritocracia. Outra grande geradora de crises, em empresas de todos os portes e setores, é a cultura organizacional que afrouxa a vigilância, deixando com que poucas pessoas tenham muito poder e se sintam intocáveis e fora de qualquer regime de punição. Na Petrobras, esses dois fatores estavam presentes, como uma bomba-relógio. As suspeitas de corrupção começaram com as dúvidas sobre a compra da refinaria de Pasadena que vieram a público em 03/2014, agravando-se

com as denúncias da Operação Lava-Jato, desde 2014.

A presidente da Petrobras na época, Graça Foster, prestou depoimentos no Congresso e, em decorrência da crise política resultante das denúncias, renunciou ao cargo em 02/2015. O presidente anterior a ela, Sergio Gabrielli, chegou a admitir na CPI, em 03/2015, que era impossível identificar a corrupção na Petrobras. Esta decla-

ração foi extremamente mal recebida pelo mercado, somando ainda mais incertezas sobre as tomadas de decisão da empresa, o que agravou a crise.

Mudança de cultura é um processo lento e gradual em estatais

No atual cenário tão negativo - Rodolfo Zabisky, CEO da MZ", por exemplo, afirma que a Petrobras poderia valer US\$25 bilhões a mais



Petrobras promove evento sobre Governança no Rio de Janeiro

No dia 29 de janeiro, apenas um dia após anunciar mudanças na estrutura de Governança na Petrobras, a empresa patrocinou um seminário no Rio de Janeiro, em parceria com o Jornal O Globo, chamado "Diálogos Empresariais: Governança Corporativa", cuja plateia lotou um grande auditório no Hotel Windsor Atlantica, no Leme. O evento foi aberto pelo diretor de Governança, Risco e Conformidade da Petrobras, João Elek, sucedido pelos debatedores Marina Grossi, presidente do CEBDS; André Perfeito, economista-chefe da Gradual Investimentos; e Alexandre Di Miceli, sócio-fundador da Direziona Consultoria Empresarial. A mediação ficou a cargo da jornalista Flávia Oliveira, colunista de O Globo. A Revista da Reputação esteve presente e atesta que as apresentações foram de alto nível, ainda que o momento parecesse precipitado para uma aparição da Petrobras. Na ocasião, João Elek abriu o coração e confessou que a crise atual foi fruto da cultura organizacional que era vigente, onde não havia muito espaço para questionamento hierárquico.

para os acionistas caso fosse percebida como a ExxonMobil - a Petrobras vem apostando em mais governança para reconquistar a confiança dos stakeholders. Esta é uma aposta tecnicamente correta e esperada pelo mercado. Resta saber se os gestores conseguirão promover a tão desejada mudança de cultura.

Dentre as mudanças anunciadas no final de janeiro de 2016, a Petrobras sinalizou que a indicação política para cargos não fará mais parte do modelo da empresa. Para nós, esta postura deveria ser seguida por todas as estatais, principalmente as de economia mista, em busca de mais eficiência e transparência.

A Petrobras também anunciou o corte de executivos, fundindo departamentos, prevendo, a longo prazo, uma diminuição de 43% em seus gestores, novos critérios para a indicação de gerentes e responsabilização formal de gestores por resultados e decisões.

Durante o pronunciamento, o atual presidente da Petrobras, Aldemir Bendine, afirmou que as mudanças serão aprofundadas ao longo do

tempo e que o novo modelo, para ter sucesso, precisa ter o engajamento de toda a empresa, em um processo de construção coletiva. Porém, corre à boca miúda entre alguns fornecedores da Petrobras, a quem tivemos acesso e que por questões óbvias não quiseram se identificar, uma certa descrença de que as mudanças realmente surtirão efeito. Há exemplos de outras companhias em que a necessidade de duas assinaturas no pedido de licitação não impede a corrupção, visto que pessoas de má-fé unem-se facilmente para tirar ou perpetuar vantagens. Em geral, toda empresa sabe quem são os seus corruptos.

O professor doutor Manoel Marcondes Neto, cofundador do Observatório da Comunicação Institucional, questiona-se sobre o que mais deveria fazer a Petrobras diante do descrédito que a vitimou nos últimos tempos. "Criar um telejornal em rede nacional de TV?", brinca. "Criar uma diretoria integralmente dedicada ao compliance foi a medida adotada. Resta aos acionistas e à opinião pública interessada dar crédito às mudanças antes de sacramentar que o petróleo, que era nosso, aguçou", afirma com razão.

“ APESAR DOS CÓDIGOS DE CONDUTA, OS ESCÂNDALOS DA LAVA-JATO ACONTECERAM NA PETROBRAS PORQUE ELA É UMA EMPRESA MUITO HIERARQUIZADA. POR UM LADO, ISSO É BOM, POIS AS ORIENTAÇÕES SÃO SEGUIDAS. POR OUTRO, ISSO DIFICULTA O QUESTIONAMENTO DE SUPERIORES



João Elek, diretor de governança da Petrobras: desafio de mudar a cultura interna e resgatar a confiança.



“ANTES UMA EMPRESA DE REPUTAÇÃO FORTE PELOS RANKINGS DO REPUTATION INSTITUTE, ATUALMENTE A REPUTAÇÃO DA PETROBRAS É CONSIDERADA FRACA, MAS JÁ RECUPEROU SEIS PONTOS EM COMPARAÇÃO COM O ANO DE 2015

Impactos da Governança já são percebidos em pesquisas

De acordo com a pesquisa Brasil Reputation Pulse 2016, conduzida pelo Reputation Institute entre janeiro e fevereiro deste ano e que contou com 8.021 respondentes nas 27 capitais do país, tudo indica que as medidas adotadas pela Petrobras desde o começo do ano passado já começam a ser percebidas pela população. A empresa, que já foi a única brasileira entre as top 100 do ranking global do Reputation Institute, tinha índices de reputação variando entre 74 e 77 pontos desde 2007. Em 2014, esse número começou a cair ficando em 69 e, em 2015, a empresa apresentou seu pior resultado histórico, com um índice de reputação de 32,4 pontos, na escala de zero a cem.

É importante observar que, quando avaliadas dimensões como Produtos e Serviços e Inovação, os números tiveram pouco impacto negativo por causa da crise, em uma demonstração de que a população brasileira continua a dar um crédito de confiança à empresa por seu reconhecimento como referência técnica. No entanto, as baixas avaliações das dimensões Liderança e, principalmente, Governança, explicam a queda acentuada. Embora não haja ainda motivos para comemorar, os dados da pesquisa do Reputation Institute de 2016 mostram uma recuperação de 6 pontos nos índices da Petrobras, que figura agora com 38,5, reputação considerada “fraca” pelos parâmetros da consultoria. “Na verdade, depois de uma crise séria como a da Petrobras, não eram

esperados resultados diferentes desses em uma pesquisa de reputação”, comenta a professora doutora Ana Luisa Almeida, Presidente do Reputation Institute aqui no Brasil. “A reputação é um ativo intangível que se constrói através dos tempos”, relembra ela, “e somente com a uma postura de seriedade, revendo comportamentos e dando provas consistentes de rearranjos estruturais e de governança é que uma empresa consegue recuperar a sua credibilidade junto à sociedade depois de uma crise”, pondera. A queda foi acentuada, cerca de 45 pontos, levando em consideração o pico mais alto e o mais baixo nas pontuações das pesquisas. Prova incontestável de que a reputação é um ativo de cristal nas empresas.

Petrobras

protagoniza a comunicação

Diferentemente do que aconteceu com a crise da Samarco, citada na edição nº 1 da Revista da Reputação, a Petrobras conseguiu ser a protagonista da comunicação de suas mudanças de governança, após patinar na fase de denúncias. Série de vídeos com as FAQ ajuda no processo de elucidar os temas sensíveis, personalizando as respostas e aproximando-se da população.

As ações que a Petrobras vem adotando para reconquistar a confiança dos stakeholders são variadas e quem desejar aprofundar-se neste assunto, pode acessar o hotsite criado pela companhia para prestar esclarecimentos à população. O endereço é <http://lavajato.hotsitespetrobras.com.br/>.

Entre as ações, destaca-se o bloqueio cautelar de empresas pertencentes a grupos associados a cartel nos depoimentos. Essas empresas ficam impedidas de participar das licitações e de contratar com a Petrobras. Mas o bloqueio cautelar não implica paralisação ou rescisão de contratos vigentes, nem a suspensão de pagamentos devidos por serviços prestados. O site também cita que medidas disciplinares estão sendo tomadas por desvios de conduta como assédio, dano ao patrimônio, fraude, furto, negligência e uso indevido de recursos que resultaram em demissões, suspensões e advertências escritas.

A Petrobras também afirma estar cobrando o ressarcimento dos danos causados à Companhia, inclusive de imagem. Foram recuperados R\$ 205 milhões por meio dos acordos de colaboração premiada e a empresa continuará buscando o ressarcimento integral dos valores por meio das diversas medidas judiciais cabíveis.

Todas estas ações estão corretas, são enérgicas e estão comunicadas pelo site de forma direta e objetiva. A comunicação é relativamente contextualizada - em alguns casos poderia haver mais detalhamento, como

por exemplo, quando João Elek responde à pergunta sobre que medidas a Petrobras está tomando para evitar novos desvios. Ele fala que uma pessoa sozinha não pode mais contratar serviços de valores expressivos, mas não contextualiza o que a empresa considera um valor expressivo ou quais tipos de serviços continuam sendo contratados isoladamente. De todo modo, a falta de detalhamento não chega a comprometer o resultado final do vídeo.

Apesar de não ser inovadora e corajosa como foi a criação do blog "fatos & dados", em 2009, em resposta à CPI da Petrobras, a divulgação de respostas às demandas da população sob o guarda-chuva da #daquiprafrente foi uma ação eficiente. Os vídeos no estilo "portas abertas" funcionam porque aproximam a empresa das pessoas, têm linguagem coloquial e o conteúdo não é floreado. Além dos vídeos, há perguntas respondidas apenas em texto, na mesma linha editorial dos vídeos. Não há imagens associadas a greenwashing ou socialwashing e os porta-vozes dos vídeos são as pessoas responsáveis pelas ações, o que reforça a confiança.

Porém, o fato mais importante a destacar é que ao assumir a responsabilidade de esclarecer à população o que vem sendo feito, a Petrobras protagoniza o processo de informação, deixando a mídia com o papel de vigilância das informações prestadas e não no papel de pautar o noticiário sobre a empresa.

Por Tatiana Maia Lins

Consultora em Comunicação com foco em Reputação Corporativa, diretora da Makemake Comunicação e editora da Revista da Reputação.

A difícil missão de limpar a imagem da Petrobras

Era para ser um processo super simples. Eu mandaria um e-mail para a assessoria de imprensa, que trabalha sete dias por semana, 24h por dia, solicitando informações e a Petrobras responderia em um prazo razoável a minha demanda. Ao menos é isso que as boas práticas de comunicação corporativa pregam: uma resposta rápida e desburocratizada.

Mas não foi isso o que aconteceu. Depois de mais de dois meses de tentativas (a primeira mensagem foi enviada no dia 01/02/2016), no dia 06/04/2016, após telefonemas e e-mails que acionaram, inclusive, contatos pessoais, recebi a primeira resposta ao meu pedido de informações e para uma entrevista. A resposta tão esperada, contudo, não chegou. O email da assessoria dizia que eles haviam analisado a minha demanda e pelo perfil da publicação, o canal responsável por me prestar informações era o SAC e não a assessoria de imprensa, que só atendia "imprensa".

Calma, lá! O que é imprensa?

Eu, Tatiana Maia Lins, além de consultora, sou jornalista formada pela Universidade Católica de PE, registrada conforme consta no expediente da revista, e com

um Master em Jornalismo Internacional pela University of Westminster, UK. Imprensa é a designação coletiva dos veículos de comunicação que exercem o Jornalismo e outras funções de comunicação informativa - em contraste com a comunicação de propaganda ou entretenimento. A Revista da Reputação é, sim, um veículo jornalístico e independente, publicado por uma empresa cujo contrato social permite realizar quaisquer atividades jornalísticas. Questionei, então, o tratamento dado pela Petrobras e fiquei sem resposta satisfatória.

Para levar a experiência até o fim, liguei para o SAC e fiz as minhas perguntas. A atendente não soube me responder e me falou para entrar no site, na área de informação ao cidadão, preencher um formulário com as perguntas, que seriam encaminhadas para um setor da empresa (que ela não soube especificar o nome) e que não teria como estabelecer um prazo para que eu recebesse as respostas.

Fui até o site e encontrei mais burocracia. O site dizia que "o prazo de resposta é de até trinta dias, iniciando no primeiro dia útil após o recebimento do pedido. São vinte dias, prorrogáveis por mais dez dias mediante justificativa expressa. Não dava para esperar tanto tempo e voltei a

telefonar para a assessoria de imprensa, que, por fim, começou a responder as minhas demandas no dia 08/04/2016. Mas respondeu só até a página dois... Porque me mandou dados públicos que estavam na área de imprensa do site, ou seja, informações que eu poderia levantar sozinha, mas, quando retornei com perguntas específicas me encaminhou

“ **PARA QUE A MUDANÇA DE CULTURA DEIXE DE SER UMA PROPOSTA DE DISCURSO E VIRE REALIDADE, A PETROBRAS PRECISA REVER SEUS PROCESSOS INTERNOS, DESDE O SIMPLES ATENDIMENTO A JORNALISTAS ÀS GRANDES DECISÕES** ”



de volta para o SAC.

O comportamento da Petrobras foi completamente questionável e anacrônico, principalmente no momento atual que exige transparência, voz da empresa e equidade no tratamento. Os formadores de opinião não são mais apenas a "grande imprensa" e os veículos online crescem exponencialmente. As páginas da Revista da Reputação, sem anúncios ou qualquer outra geração de renda direta, trazem artigos de experts em suas áreas de atuação e reportagens profundas (especialmente as de capa), assinadas, que procuram interpretar a realidade consultando especialistas nos assuntos tratados e esclarecendo as origens, as circunstâncias e as consequências do fato, para levar a seus leitores conhecimento sobre os temas debatidos.

Estou relatando tudo isso não para me colocar de vítima, longe de mim

este papel que nunca visto. Mas para mostrar o quanto a Petrobras ainda esbarra, cotidianamente, em processos que em vez de restaurar a confiança de seus stakeholders, fomentam a desconfiança.

A impressão que fica é a de que a assessoria de imprensa não tratou com respeito a minha demanda. Caso fosse realmente necessário eu me dirigir ao SAC (postura da qual eu discordo completamente, mas que não me neguei a fazer), se a empresa tivesse tido o respeito de responder à minha demanda ainda nos primeiros dias em que a procurei, eu teria tido tempo hábil para buscar as informações, enfrentando toda a burocracia prevista nos processos da Petrobras. Da forma como aconteceu, é possível concluir que a empresa tentou ao máximo evitar os meus questionamentos - questionamentos estes que

dariam a oportunidade de a empresa se posicionar positivamente, esclarecendo dúvidas sobre as ações que estão sendo implementadas após as denúncias de corrupção.

É, realmente, um trabalho difícil até para Hércules limpar a imagem da Petrobras em um contexto assim. De todo modo, cabe frisar que, como um veículo jornalístico que somos, mantemos o espaço aberto, a qualquer tempo, para a Petrobras e toda e qualquer empresa que nos procurar. Nossa missão não é jogar pedra em ninguém. É compartilhar conhecimento e provocar reflexões sobre o que influencia positiva ou negativamente a reputação das empresas para que, a longo prazo, tenhamos uma mudança na forma como os negócios são feitos no Brasil. Nossa filosofia é estabelecer relações ganha x ganha para todos.

Por Tatiana Maia Lins

Consultora em Comunicação com foco em Reputação Corporativa, diretora da Makemake Comunicação e editora da Revista da Reputação.

A prisão de empresários e os impactos nos negócios

Se há algo positivo que podemos tirar das crises por que as empresas passam é o aprendizado. No emaranhado de crises em que a Petrobras se encontra, a maior lição que aprendemos é que o *"Business as usual"* no Brasil está passando por fortes transformações. Em parte por demandas sociais, em parte por demandas legais que exigem maior controle nas organizações. Como filha de um ex-empresário, cresci ouvindo histórias de como a corrupção sempre existiu nas grandes obras públicas, desde antes da Ditadura Militar, quando a construtora que meu pai herdou ainda pertencia ao meu avô. A mais icônica, talvez, seja a história contada por meu pai de um hospital que ele havia feito na Região Norte, que tinha sido inaugurado com tudo certinho, e anos depois foi reinaugurado pelo novo governante local, sem passar por nenhuma alteração, fazendo com que a equipe do tal político desviasse uma quantia suficiente para fazer um novo hospital, do zero. Esta artimanha foi denunciada e o meu pai convidado a prestar esclarecimentos sobre as condições em que a obra havia sido entregue pela nossa empresa familiar. Para encurtar a história, na véspera do depoimento do meu pai uma outra pessoa que sabia de todo o esquema foi assassinada, em um quarto de hotel, por pura queima de arquivo. Meu pai ficou com medo de morrer e em seu depoimento disse não saber de nada, apenas mostrou fotos de como a obra foi inaugurada por ele, com a presença da mídia e de políticos. Anos mais tarde, eu estava em Londres quando soube que os arquivos diplomáticos dos anos 1960 haviam sido

liberados para consulta pública. Estava estudando como a mídia inglesa havia retratado a Ditadura Militar no Brasil e não pensei duas vezes em seguir para a British Library em busca dos documentos diplomáticos. Lá, chorei de vergonha ao ler um relato sobre todo o esquema de corrupção no Brasil. Ele mencionava, em porcentagens, quanto cada pessoa recebia na cadeia de aprovação de um novo negócio. Do despachante no cartório que agilizava o trâmite da papelada aos militares responsáveis pelas assinaturas finais. Estava tudo relatado, por um gringo, e aqui no Brasil as pessoas fechavam os olhos para a corrupção nossa de todos os dias, porque esta era a maneira como os negócios eram feitos por aqui. Se alguém dissesse, nos anos 1970, que um empresário seria preso por corrupção e passaria o Natal na cadeia, as pessoas, provavelmente, pensariam que era uma piada. Passar Natal na cadeia era coisa para comunista, não para empresários capitalistas. Mas depois das denúncias de corrupção envolvendo empreiteiras contratadas pela Petrobras e suas subsidiárias, durante a Operação Lava-Jato, esta impunidade dada como certa deixou de existir. Ou, pelo menos, entrou na agenda de debates nacionais e corporativos. Desde quando a Operação Lava-Jato ganhou fôlego, em 2014, quase 100 pessoas já haviam sido presas, entre executivos de empreiteiras, funcionários da Petrobras, lobistas e doleiros. No momento de fechamento desta edição, 28 pessoas continuavam presas. Entre elas, 12 já foram condenadas por Moro e 16 aguardavam julgamento. Mas a Justiça nem sempre é feita. A operação Lava Jato



foi deflagrada após denúncias que começaram em 2008 feitas por um empresário que não concordou que a sua empresa fosse usada para lavagem de dinheiro: Hermes Magnus, um gaúcho de 44 anos, dono da Dunel Indústria e Comércio, fabricante de máquinas e equipamentos para certificação. A Dunel quebrou, o denunciante diz passar por maus bocados sendo perseguido fisicamente e por telefone, e sonha ir morar em outro país, em busca de paz.

O simbolismo da mudança

Simbólicas e midiáticas, estas prisões de empresários donos de impérios abrem a discussão sobre corrupção dentro das empresas e sobre os limites que precisam ser resguardados em prol do bem comum. Não sei se já está acontecendo de fato, mas ouvi dizer de ex-funcionários das empresas denunciadas na Lava-Jato que gostariam de processá-las por terem manchado os seus CVs. Estas pessoas hoje enfrentam dificuldades para recolocação no mercado porque seus nomes acabam associados à corrupção, mesmo que elas nada tenham a ver com o esquema. Se isso realmente vier a acontecer será uma verdadeira revolução no modo como fazemos negócios no Brasil. As empresas não apenas terão que ter entregas éticas aos olhos de seus acionistas e do mercado, mas também precisarão zelar pelo seu nome, que por extensão é também parte da identidade de seus funcionários. O novo modelo de negócios que advém desta crise será mais honesto e meritocrata. Este novo padrão de negócios deixará de ser centrado na

A prisão de empresários e executivos dá um recado claro para as novas gerações: precisamos de um novo modelo de fazer negócios mais honesto e meritocrata

impunidade e passa a ser centrado na responsabilização civil dos atos cometidos pelas pessoas em cargos de liderança ou em qualquer cargo de uma empresa. O efeito em cascata diminui a tolerância das pessoas não apenas aos grandes delitos, como também aos deslizes cotidianos como assédio moral e favorecimento pessoal. Tomara que esta cobrança chegue também às esferas políticas e as pessoas passem a exigir coerentemente e sistematicamente atitudes políticas que visem o bem de todos. Que seja o fim do “rouba mas faz”.



A reputação sob o olhar do desenvolvimento sustentável

Por Leonardo Aguilar

Gerente de Sustentabilidade
na Approach Comunicação e
Cofundador do movimento Rio
de Paz, que luta na defesa dos
direitos humanos no Brasil.

Atualmente, das 250 maiores empresas do mundo, cerca de 80% produzem relatórios de sustentabilidade. E o Brasil é o líder em publicações na América Latina. Mas a realidade é que, embora seja um mercado crescente e que haja muitas empresas comprometidas de fato em reportar seus impactos e em desenvolver melhores práticas, há ainda empresas adeptas do greenwashing.

A sustentabilidade está no centro das atenções em todo o mundo. Cada vez mais pessoas e empresas incorporam seus princípios nos negócios, na sua forma de agir, de fazer, de pensar e até de se relacionar nas mais diferentes formas. Seja na ecoeficiência de uma unidade fabril, seja no alto padrão de governança corporativa a que uma empresa se submete, a adesão às práticas sustentáveis se faz necessária para a sobrevivência das marcas. O motivo é simples, vivemos uma era da informação, em que aquilo que se diz pode rapidamente ser desconstruído, desmentido, muitas vezes por pessoas comuns, por consumidores, gente que está atenta ao discurso das empresas e que faz questão de checar se há coerência entre o que se faz e o que se prega. Porém, lidar de forma profissional e equilibrada com os aspectos da sustentabilidade não é tarefa fácil. A começar pelo fato de que trabalhar o tema em um ambiente de negócios é muitas vezes uma quebra de paradigmas, uma ruptura que atinge várias instâncias de uma mesma organização. Não raro, lidar com o assunto, é mexer com a cultura já enraizada de algumas empresas. E isso tudo envolve comprometimento dos colaboradores, sobretudo do alto escalão, de quem decide e mantém firmes essas convicções, não porque se limita

a atender às legislações vigentes, mas porque entende que trabalhar sustentabilidade na gestão da empresa é também uma forma de se proteger.

Recentemente, a Universidade de Harvard (EUA) analisou o desempenho das maiores empresas globais com ações em bolsa. A conclusão que chegaram no estudo, que durou quase 20 anos, é que as empresas mais sustentáveis tiveram uma valorização do patrimônio 30% maior. Mesmo no tempo de "vacas magras", suas ações caíram menos que as demais. Ou seja, trabalhar sustentabilidade não é só mais coerente, é também mais lucrativo.

Mas como equilibrar tantas mudanças de forma a criar reputação? Hoje, empresas dos mais diferentes segmentos entenderam que se querem ter perenidade nos negócios devem agir rapidamente. E não se trata de fazer relatórios anuais que mais parecem peças de publicidade, não é assim que irão provocar mudanças estruturais na sua relação com os públicos de interesse. Se querem auferir benefícios reais para a sua imagem, devem exercitar um olhar interno, de entendimento de seus impactos para a sociedade. É olhar para os valores da sustentabilidade de forma transversal, fazendo com que todos os departamentos da organização



repensem seus processos, sua forma de agir.

Não são raras as empresas que utilizam os relatórios de sustentabilidade, por exemplo, para contar uma história inverídica, maquiada, e que muitas vezes deturpa números e indicadores com o objetivo de se apresentar como eficiente e transparente. Elas esquecem, na maior parte dos casos, que os relatórios, antes de serem uma ferramenta de comunicação, são um instrumento valioso que possibilita dialogar e implantar um processo de melhoria contínua em busca do real desenvolvimento sustentável. Nele, empresas de todos os tamanhos conseguem mensurar se suas atividades estão de acordo com as melhores práticas do mercado, e com isso realizar um trabalho de excelência, que considere a evolução de indicado-

“ A PREOCUPAÇÃO EXCLUSIVA COM OS LUCROS É UM MODELO DE NEGÓCIOS INSUSTENTÁVEL E CADA VEZ MENOS ACEITO PELOS STAKEHOLDERS DAS ORGANIZAÇÕES. NAS EMPRESAS EM BUSCA DA SUSTENTABILIDADE, A AÇÃO VEM ANTES DA COMUNICAÇÃO

res, que vão desde o uso de recursos naturais na sua produção até ações de responsabilidade social corporativa. As empresas adeptas do greenwashing são facilmente percebidas e rotuladas de maneira negativa, perdendo a oportunidade de transformar a autocritica da sua operação numa oportunidade de desenvolver mais diálogo, novos indicadores, engajamento e que con-

solidou a sua reputação de maneira honesta.

Muitas empresas divulgam suas ações de responsabilidade socioambiental a fim de ganhar simpatia dos consumidores. Porém, segundo o relatório Monitor de Responsabilidade Social Corporativa, publicado há alguns anos pelo instituto de pesquisas Market Analysis, apenas 6% das companhias

Como fazer um relatório sem greenwashing

- O Relatório deve adotar uma metodologia reconhecida e validada pelo mercado de relatórios em geral, que auxilie em todo o processo por meio de indicadores e parâmetros para norteá-lo.
- Deve trazer informações contextualizadas, precisas e transparentes, em uma linguagem de fácil entendimento.
- Deve incluir todas as organizações sujeitas ao controle ou à influência significativa da organização relatora, não subtraindo stakeholders.
- Não deve ser um processo fechado com início e fim, mas uma ferramenta que dá suporte à melhoria contínua do desempenho da organização.
- Deve buscar a imparcialidade no relato, refletindo aspectos positivos e negativos, sem querer de forma alguma influenciar o julgamento do leitor.
- Deve adotar verificação externa (auditoria) que garanta a veracidade e a qualidade das informações reportadas aos stakeholders.

**VEJA OUTRAS DICAS
NA VERSÃO DESTA
MATÉRIA EM
NOSSO SITE
[WWW.REVISTADA
REPUTACAO.COM.BR](http://WWW.REVISTADA
REPUTACAO.COM.BR)**

divulgam os resultados reais de suas iniciativas sustentáveis, o que só reforça a prática da "lavagem verde", passando uma imagem ecologicamente responsável que não condiz com a realidade dos fatos.

A ação deve vir antes da comunicação

A Global Reporting Initiative (GRI), organização sem fins lucrativos, detentora de uma das metodologias mais difundidas em termos de relatórios no mundo, diz que se as empresas não medem seus impactos, elas não são capazes de gerenciá-los, nem alterá-los. Há uma lógica temporal que muitas vezes é desconsiderada. As ações e os programas de sustentabilidade das empresas precisam estar maduros, gerar resultados, ter constância e relevância para a sociedade. Nunca o sentido inverso. É aí que mora o perigo, que leva tantas organizações a subverterem os próprios processos em detrimento de uma boa imagem e reputação, já que há pesquisas indicando que 82% das pessoas formam uma imagem mais

positiva da empresa quando encontram informações sobre sustentabilidade em relatórios anuais.

Os relatórios devem, antes de mais nada, ser usados como instrumento de gestão. O assunto é tão sério que alguns governos, como o da França, tornaram essa ferramenta de sustentabilidade obrigatória. Bolsas de valores não ficaram atrás. A de Johannesburg, maior cidade da África do Sul, por exemplo, exige que as empresas desenvolvam um relatório integrado ou expliquem porque não o fazem. No Brasil, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) é uma realidade e tem a atenção de companhias idôneas e de executivos de influência no país. Ou seja, a questão é tão relevante que carrega a chancela de inúmeras entidades, além da própria chancela com regulações do governo. Numa perspectiva enquanto profissionais de comunicação para

sustentabilidade, entendemos que o desenvolvimento sustentável jamais deve ser tratado como um tema isolado. Ao contrário, seus princípios devem ser vistos e absorvidos das mais diferentes formas, é definitivamente um conceito transversal e que deve ser encarado como ferramenta de perenidade nos negócios. E, ao mesmo tempo, um instrumento valioso de gestão e de diálogo com a sociedade, que por sua vez tende a chancelar a boa reputação das empresas mais transparentes. Nosso trabalho é ajudar as organizações nessa construção. É por isso que atuamos para tornar a sustentabilidade cada vez mais próxima do modelo de negócio das empresas, mostrando que lucro e reputação podem e devem andar juntos, quando feito de maneira respeitosa e transparente com a sociedade em geral.

“O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL JAMAIS DEVE SER VISTO ISOLADAMENTE”



O jornalista e filósofo Hamilton dos Santos (foto) tem proposto uma curiosa relação entre a filosofia e a comunicação. Sua relação se dá por meio de um entendimento do conceito de reputação na história da filosofia, buscando mecanismos que facilitem a percepção sobre o jogo das opiniões humanas e sobre como enfrentá-las.

De acordo com o especialista, o desafio da comunicação hoje é resolver questões. Já a filosofia estuda se o problema realmente existe e no que ele consiste. “No mundo corporativo é comum a busca de soluções para falsos problemas. Neste contexto, o gestor de comunicação pode recorrer à filosofia como um importante instrumento para formular a questão e ver se o problema realmente existe”, explica.

E na relação entre os problemas atuais da comunicação e o pensamento dos filósofos, Hamilton destaca uma questão bem atual que diz respeito à aprovação dos outros. Isso que os filósofos tratavam como glória / fama, hoje passa a ser reputação. Para ele, estamos todos, tanto no campo pessoal, como organizacional, submetidos à aprovação dos outros.

Mas como é possível lidar com isso? Para tratar do assunto, o especialista destaca dois pensadores de épocas diferentes e com posições distintas sobre o tema: Montaigne e Hume.

No século XVI, Montaigne tinha uma receita para lidar com a aprovação. Ele questionava a importância dada à fama e se as pessoas tinham mesmo que lidar com a

Reputação e Filosofia de mãos dadas

Por Natatsha Fonseca

Jornalista e assessora de comunicação
na DNA Criativo

aprovação dos outros. Ele afirmava que isto era supérfluo, que as pessoas tinham que se preocupar com o essencial e abrir mão da aprovação do outro. Assim, a solução dele era o isolamento, abrindo mão da fama.

Bem depois, Hume (século XVIII) definiu a fama como uma das paixões humanas, provocadora do orgulho e da humildade. Segundo ele, as pessoas até podem abrir mão da aprovação do outro, mas a natureza humana é outra e todos precisam da aprovação para que as coisas possam fazer sentido.

Neste contexto, a proposta do especialista é aproveitar essas duas visões distintas para instigar um debate e explorar como se dá a questão da reputação do ponto de vista corporativo, pois conquistar a aprovação do mercado virou um dos maiores desafios da atualidade. “Antes contava-se com a máquina publicitária para conquistar essa aprovação, agora é preciso trabalhar a credibilidade. A informação precisa de legitimação. A publicidade está em decadência porque o outro está mais informado. Hoje a mentira coloca a aprovação em risco total”, afirma Hamilton.

“O QUE OS FILÓSOFOS TRATAVAM COMO GLÓRIA/FAMA, HOJE É CHAMADO DE REPUTAÇÃO”

Por Maurício Pontes

Gestor de Crises, Consultor
em Gerenciamento de Crises e
Professor de Gerenciamento de
Crises da Aberje

E se alguém vazar o seu zap zap?

O direito à privacidade não é uma mera conquista recente da burguesia. Ele está na Declaração Universal dos Direitos Humanos e é uma busca do ser humano desde quando Adão e Eva cobriram as suas “vergonhas”. Atualmente, fazemos escolhas diárias sobre o que queremos expor ao mundo pelas redes sociais e o que guardamos sigilo para preservar a reputação. Mas, estamos mesmo seguros?

Acontece mais ou menos assim: a pessoa conversa em um grupo do WhatsApp com conhecidos e se sente segura para fazer piadas ou se expor de uma maneira que não faria abertamente, em público. Tempos depois, há um “ZapLeaks” e algo que foi dito “vaza” sem contexto, fazendo com que a pessoa se veja em maus lençóis, para dizer o mínimo.

Corta a cena e vamos refletir por que isso ocorre e sobre o que aconteceria se as nossas conversas privadas viessem a público. Haveria algum dano à nossa reputação ou aos nossos relacionamentos?

O que é mais importante: segurança ou privacidade?

A era da celebração e da espetacularização de pessoas sobre quem nunca se ouviu falar coincide com a intensa preocupação com a segurança, agravada pela eclosão de uma nova era de terrorismo.

Alegadamente em prol do bem comum, pessoas foram e são investigadas de forma agressiva para que se possa evitar uma tragédia. Comunicações, em princípio pessoais e indevassáveis, podem ser de interesse da sociedade, se a quebra desse direito for a diferença entre a vida e a morte de inocentes. O Século XXI se apresenta já em suas primeiras décadas como o palco de intensos debates sobre o limite do Estado em monitorar pessoas e o desafio de preservar a privacidade, de uma forma como nunca se viu antes. O advento das redes sociais eletrônicas e tecnologias que surgem a cada dia é a cereja desse bolo.

Exceto em situações imperativas para a sobrevivência ou segurança de um ser humano, não é lícito ou moral ingressar no mundo particular de alguém. É condição maior para a sobrevivência de um mundo civilizado que cada homem ou mulher possa ter a paz de se sentir só, isolado, protegido, fora de cena. A inviolabilidade da casa, do quarto, dos

armários, dos arquivos, da imagem e da mente é tão importante quanto a segurança física. A despeito de só ter sido reconhecida como um direito fundamental a partir do século XVII e em princípio mais como uma conquista da burguesia nascente, um privilégio e menos entendida como um direito natural, a privacidade é inestimável e imprescindível.

As novas plataformas vêm mudando a relação da sociedade com a privacidade, com um incomum encorajamento ao exibicionismo, ao voyeurismo permanente e muitas vezes consentido. Creio que derive disso uma falta de cautela e recato nesse novo cenário que pode resultar catastrófica.

Não se engane: não existe mais espaço inviolável

Os avanços tecnológicos representam ameaça cada vez maior à privacidade seja de forma consentida ou não. Em 2016, o antigo “olhar pelo buraco da fechadura” ou “escutar através das



“NO FACEBOOK, A PESSOA REFLETE AO ESCREVER, REVISO O TEXTO (IDEALMENTE), VOLTA ATRÁS E APAGA. NOS APLICATIVOS DE MENSAGENS, TECLA-SE OU GRAVA-SE COMO SE FALA NA VIDA REAL, SEM FREIOS OU CAUTELA. É AÍ QUE A COISA SAI DE CONTROLE.

paredes” convivem com a possibilidade de termos a casa ou o quarto invadidos por um drone com uma câmera. Podemos ter nossa janela vigiada por um destes aviõezinhos, independente do pavimento de nosso apartamento ou escritório. Nossos arquivos podem ser raqueados e nossos segredos podem nos ser arrancados pela invasão de nossos espaços. E que espaços são esses hoje? Longe da época em que os limites eram físicos como quatro paredes ou protegidos como os tradicionais diários fechados à chave, hoje nos sentimos em segurança ao conversar com amigos em redes de mensagens instantâneas. Um grupo de mensagens criado neste tipo de canal é entendido como um espaço privado e inviolável, o que é aos olhos da lei. Em tese, não há diferença entre minha liberdade em conversar

com pessoas a quem permito-me confiar particularidades em um grupo fechado de mensagens de fazê-lo fora do mundo virtual, numa sala física em que só meus convidados tenham sido admitidos.

O problema é que esta sensação é mais do que falsa e ao contrário de uma conversa numa sala (que também pode estar sendo monitorada sem que saibamos), o mundo virtual tem um detalhe essencial, nele deixamos registros. Os pensamentos e frases que declinamos ficam congelados, na forma de textos ou áudios de voz, como se alguém tivesse plantado um gravador na sala da casa, disponível a qualquer tempo. Inexplicavelmente, grampeamos a nós mesmos e ainda vivemos uma falsa sensação de invulnerabilidade, de blindagem e pretenso anonimato.

Inconscientemente, as pessoas flertam com o risco de ter suas reputações atingidas, pois mesmo vivendo em um mundo em que o bater de asas de uma borboleta pode ser notícia para agências internacionais e as redes o transformam em trending topic em segundos, a auto censura parece ter se tornado coisa do passado. E assim, fotos, áudios e ideias são compartilhadas sem que haja um mínimo de segurança quanto à preservação da intimidade presumida.

O “send me nudes” seduz mais que a prudência e os riscos não são corretamente avaliados em uma aldeia global complexamente interconectada. Há na web, inclusive, guias que supostamente convencem pessoas que em um primeiro momento se recusam a mandar fotos íntimas a ceder ao pedido. A era da inocência acabou, definitivamente.

Don't send me nudes send me jobs, food & music

Antes do send, pense: e se o que eu estou dizendo vier a público?

Mas se é verdade que não há mais ambientes protegidos e que a sensação de segurança não passa de uma ilusão, como mitigar as possibilidades de se ver envolvido em um escândalo ou iniciar uma crise, já que abrir mão de ferramentas tão úteis nem sempre é possível? Nizan Guanaes, por exemplo, chama o “zap zap” de imprescindível. Não à toa, o aplicativo já está presente em 80% dos celulares brasileiros, conectando pessoas nos mais diversos grupos.

Conforme aumenta o universo de usuários e grupos, presumidamente resguardados, cresce na mesma proporção a possibilidade de que informações pessoais venham a público de maneira clandestina, astuta e ilegal. Com profundos impactos à vida das pessoas envolvidas que podem variar de divórcios a demissões, entre outros infortúnios.

Sendo assim, algumas regras básicas podem ajudar a elevar a segurança na utilização das redes, sejam elas públicas ou de mensagens instantâneas. Primeiro, identifique seu apetite ao risco. Se você não se incomoda em declinar suas opiniões de forma franca e aberta e se dispõe a arcar com as consequências de ser julgado pelo que publica, vá em frente. Mas nunca deixe de fazer este teste: pergunte a si mesmo o que pode acontecer, no pior cenário, se esta frase, foto, vídeo ou áudio vier a público fora de contexto. Já numa troca de mensagens instantâneas, meu conselho é acreditar

que tudo o que você tecla, publica ou grava virá inevitavelmente a público. Pois essa é uma possibilidade iminente. Não registre aquilo que não deseja compartilhar com o resto do mundo, pois tudo o que você colocar em um debate virtual entre amigos pode ser compartilhado intencionalmente por alguém que não o consultará previamente. E por má fé, má intenção, ou mesmo de forma inocente, uma frase fora de lugar ou uma imagem, um meme ou piada pode não refletir quem você é, mas pode determinar como você passará a ser visto.

O cuidado para não se deixar levar pela falsa sensação de liberdade e segurança da rede é a condição primordial para prevenção de dores de cabeça evitáveis, pois a complexidade do mundo em 2016 pode realmente transformar uma conversa inocente entre anônimos numa hashtag. Ou pior, em uma manchete em horário nobre.

Justiça precisa punir o dolo nos vazamentos de conversas

A sociedade conectada precisa entender suas fragilidades e resistir às tentações do julgamento inclemente, da proliferação de inconfiáveis que podem nos destruir. Aqueles que se aproveitam da ingenuidade das pessoas para atacá-las ou tirar algum proveito precisam ser responsabilizados como quem invade uma residência, arromba um cofre ou destrói um patrimônio. Estas foram metáforas, mas o Judiciário precisa ser maduro e inclemente com o “dolo” nos vazamentos desse mundo novo em

que se perde facilmente o controle. Na medida do justo equilíbrio entre um bem maior, como a segurança de uma coletividade, é possível dizer que os recônditos da privacidade pessoal são tão importantes do ponto de vista humano quanto o direito ao livre pensamento e expressão. Cada pessoa pode escolher entre ser anônimo ou se expor, entre silenciar ou gritar, entre a discrição ou a exuberância. Cabe tão somente a cada pessoa o arbítrio sobre o que ela deseja manter em particular, direito que deve ser exercido em suas atitudes, cautelas e convicções. Mas se me permitem deixar um conselho a todos nós, anônimos ou conhecidos, digo que a prudência é salutar.

“ **HÁ UM PROVÉRBO ÁRABE QUE, EM TRADUÇÃO LIVRE, ADVERTE QUE A ÚNICA PALAVRA QUE SERÁ REALMENTE SUA É AQUELA QUE VOCÊ NÃO FALOU. SEJA PRUDENTE**”



Aberje lança dez blogs

Aberje fez o dever de casa de analisar a forma como estava se comunicando com os seus stakeholders e está lançando um novo portal, mais interativo. A ideia é consolidar a imagem da Aberje, cada vez mais, como a maior referência em conteúdo sobre Comunicação no país. Entre as novidades planejadas pela entidade para lançamento ao longo de 2016, uma promete movimentar bastante o portal: a criação de blogs sobre os mais variados temas, que devem entrar no ar em maio. O blog sobre Criatividade e Inovação está a cargo de Eloi Zanneti; Comuni-

cação Interna com Luiz Antônio Gaulia; Mídia e Assessoria de Imprensa com Angélica Consiglio; Cultura com Luis Antônio Giron; Reputação e Relações Institucionais com Tatiana Maia Lins; Responsabilidade Social com Rodolfo Gutilla; Diversidade com Ricardo Salles; Tendências com Rodrigo Cogo; Digital com Sérgio Lüdtke e Organizações e Carreira com Paula Traldi. Futuramente, está prevista também a participação de Marcello Baird com um blog sobre Relações Governamentais. Os blogueiros foram escolhidos entre o time de colunistas da Aberje e continuam com as suas colunas para assuntos mais densos.

“**PRESTES A COMPLETAR 50 ANOS, A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL APOSTA NA PROPOSTA DE AUMENTAR O DIÁLOGO COM SEUS ASSOCIADOS E A POPULAÇÃO EM GERAL**”

Por Tatiana Maia Lins

Consultora em Comunicação com foco em Reputação Corporativa, diretora da Makemake Comunicação e editora da Revista da Reputação.

O legado de Umberto Eco para a Comunicação

O mundo ficou mais pobre no dia 19 de fevereiro de 2016, quando o professor italiano Umberto Eco fechou os olhos em definitivo. Tido como um dos maiores estudiosos da sociedade e da cultura contemporânea, ele difundiu a semiótica, provocando incontáveis reflexões que revolucionaram o entendimento do que nos cerca

Semiótica é um palavrão para muitos estudantes dos diversos cursos ligados à comunicação e ao entendimento das relações humanas. Entretanto, trata-se de uma das mais belas ciências, aquela que se encarrega de estudar o significado dos signos e símbolos de nosso dia a dia. Ela estuda os fenômenos culturais como se fossem sistemas de significação. Assim, sabemos, por exemplo, que em um determinado contexto, uma palavra será um elogio enquanto para outro grupo ela pode ser uma ofensa grave.

No dia 19 de fevereiro de 2016, o mundo ficou mais pobre, perdendo o professor italiano Umberto Eco. O descrevo como professor, e não como escritor ou filósofo, porque ele dedicou a sua vida a ensinar. O legado de Umberto Eco é difícil de sintetizar. Diferentemente da maioria dos acadêmicos que escolhe

um assunto e dedica a vida a estudá-lo, Umberto Eco se debruçou sobre a teoria da interpretação e a teoria da comunicação, analisando os aspectos mais cognitivos relacionados à atividade semiótica e à atividade da percepção. Eco defendia que era impossível lidar com a interpretação sem analisar a percepção (que era a base de todo o processo), a cultura, a tradução etc. Em tributo ao autor que revolucionou os estudos sobre a comunicação moderna, a Revista da Reputação procurou seguidores de suas obras no Brasil e conversou com professores da Universidade de Bolonha que trabalharam diretamente com ele.

Gênio, generoso e amante do diálogo

No Brasil, a professora Fabíola Tarapanoff, docente do curso de Jornalismo do FIAM-FAAM Centro Universitário,



“ **MUITAS COISAS AINDA PODEM E PRECISAM SER DITAS SOBRE UMBERTO ECO. MAS SOMENTE UM ESTUDO APROFUNDADO DO SEU TRABALHO E A FILTRAGEM DO TEMPO SERÃO CAPAZES DE SEPARAR O QUE REALMENTE VAI FICAR, EM UM PROCESSO SEMIÓTICO NATURAL** ”

descreveu Umberto Eco como um gênio, “ele conseguiu tornar mais fácil o entendimento de temas considerados difíceis pela maioria da população, tal como foi com a semiótica. E tornou o processo de pensar e refletir mais divertido.”, diz Fabíola. Da Itália veio um relato mais íntimo e comovente. A professora de Filosofia e Teoria da Linguagem Anna Maria Lorusso disse que não sabia ainda inventariar tudo o que aprendeu com o convívio com Eco, mas que entre as lições que ele deixou para ela, certamente estão a curiosidade, a generosidade em ensinar e o cuidado com os alunos.

Anna Maria contou que Eco sabia, como ninguém, dar e receber estímulos. “Primeiro de tudo, Umberto sabia ensinar a curiosidade. Os diálogos com ele foram passeios reais em vastas áreas do conhecimento. Ele tinha uma extraordinária capacidade de conectar coisas aparentemente distantes, passando de alta cultura (e da especialização mais rigorosa) para a baixa cultura, para a cultura pop, em uma grande lição de abertura e curiosidade sobre o mundo.”, lembrou.

“Em segundo lugar, ele era uma pessoa muito rigorosa. Não era fácil trabalhar com ele. Ele sempre foi muito

exigente e exigia uma “cultura geral” e uma crítica complexa de todos ao seu redor. Com ele não era suficiente saber semiótica. Era necessário saber mover-se criticamente em áreas muito maiores.”

“Por fim, gostaria de dizer que ele era de uma generosidade extraordinária. Ele amava ser professor, gostava do diálogo com seus alunos, e não só deu a eles um milhão de estímulos, como sabia receber estímulos das pessoas.”, completou.

Claudio Paolucci, também professor do departamento de Filosofia e Comunicação da Universidade de Bolonha, trabalhou com Eco por cerca de quinze anos e ressaltou a sua dedicação acadêmica. “Creio que a Escola Superior de Estudos Humanistas, que tinha por objetivo construir uma didática de alto nível para estudantes de doutorado, tenha sido a obra que Umberto mais apreciava. Ele gostava de dizer que a semiótica era um campo de estudos e não uma disciplina. Creio que ele tinha razão. A heterogeneidade das coisas que aparecem hoje sob o rótulo de “Semiótica” representa certamente uma riqueza, mas também um limite. Nem sempre os estudiosos que tratam da semiótica compartilham princípios e método.”

A obra comentada por quem trabalhou diretamente com Umberto Eco

Anna Maria Lorusso: “Trattato di semiótica generale” é a minha obra favorita porque é um projeto extremamente ambicioso, que trata TODOS (grifo dela) os problemas semióticos dos nossos tempos, antecipando muitos desmembramentos futuros da semiótica atual, como a atenção à cultura, às práticas de produção de significado, as ideologias etc.

Claudio Paolucci: “Creio que sua obra mais importante seja o ensaio “L’Antiporfirio”, publicado, primeiramente, na antologia “Il pensiero debole” e, depois, em “Sugli specchi e altri saggi”. Não só porque lá estão toda a sua teoria semântica e sua aversão às essências e às verdades, mas também porque é um ensaio que contém algumas reflexões fundamentais sobre a metalinguagem e sobre a relação entre estruturas semióticas e não semióticas, que jogam luz sobre a ideia que Umberto tinha sobre a relação interna de sua própria produção – por exemplo, os seus romances como parte de sua filosofia. Porém, o livro-símbolo, creio que seja Kant e l’ornitorinco, porque no seu amor pelo ornitorinco está o seu amor para construir passagens entre domínios longínquos, reconhecendo a existência de diversas boas razões, que sempre são consideradas juntas. O ornitorinco era um tipo estranho de “bricolagem animal” feita de “peças de outros animais” que dão vida a algo absolutamente original.

“**SEU LIVRO RECÉM-LANÇADO “NÚMERO ZERO” É POLÊMICO E TRAZ UM TEMA BASTANTE ATUAL: O MAU JORNALISMO. “A QUESTÃO É QUE JORNAIS NÃO SÃO FEITOS PARA REVELAR, MAS PARA ENCOBRIR AS NOTÍCIAS”, AFIRMOU ECO**”

Eco através das décadas

Charles Sanders Peirce é considerado o “pai” da semiótica e concebeu a chamada Fenomenologia, que é a descrição e análise das experiências do homem e dos fenômenos percebidos pelos mesmos, sejam reais ou não e que permeia a semiótica. Umberto Eco, por sua vez, pode ser considerado um dos maiores especialistas na área de semiótica em todo o mundo e um dos que mais contribuiu para que a Comunicação fosse melhor compreendida na contemporaneidade.

Nos anos 1960, Eco estudou as relações existentes entre a poética contemporânea e a pluralidade de significados. E cria o livro “Obra Aberta”, no qual uma obra de arte amplia o universo semântico provável, pois cada receptor pode interpretar de uma forma aquela obra, dependendo de seu repertório.

Na década de 60, tornou-se conhecido pelos estudos sobre cultura de massa, em especial os ensaios contidos no livro “Apocalípticos e Integrados” (1964), em que defende uma nova orientação nos estudos dos fenômenos da cultura de massa e critica a postura apocalíptica daqueles que acreditam que a cultura de massa é a ruína dos “altos valores” artísticos.

Ao longo dos anos 70, e atravessando a década de 80, Eco escreve importantes textos nos quais procura definir os limites da pesquisa semiótica, bem como fornece uma nova compreensão da disciplina, segundo conceitos de filósofos como Immanuel Kant e Charles Sanders Peirce. Na coletânea de ensaios As formas do conteúdo (1971) e no Tratado Geral de Semiótica (1975), ele explica que o código que nos serve de base para criar e interpretar as mais diversas mensagens de qualquer subcódigo deve ser comparado a uma estrutura de uma raiz com diversas dimensões e que dispõe os diversos sememas (ou unidades culturais) em uma cadeia que os mantém unidos.”, explica a professora Fabíola Tarapanof.

O que não saiu na mídia sobre Eco

Os dois professores da Universidade de Bolonha foram desafiados com o pedido “por favor, conte-me algo que não foi dito ainda sobre Umberto Eco nas milhares de matérias sobre ele após a sua morte”. As respostas foram tocantes.

Anna Maria destacou o respeito com os mais jovens. “Uma das coisas que mais me impressionava em Umberto era a atenção que ele dava aos jovens, a capacidade que ele tinha de reconhecer o talento e a inteligência deles, partilhando com eles seu conhecimento. Ele não era apenas um homem de cultura extraordinária, era muito atencioso - o que é uma forma de humildade.”

Paralelamente, Claudio definiu Eco como a própria semiótica. “Pessoalmente, creio que Umberto Eco foi a Semiótica. Ele o foi teoricamente, com seus livros, e também na aplicação da teoria, com sua incessante atividade de análise da sociedade e da cultura contemporânea: uma verdadeira prática semiótica daquilo que ele mesmo havia definido como “guerilha semiológica”, que ele nunca deixou de praticar, até o fim. Teoricamente, creio que as noções de “enciclopédia” e “ratio difficilis” sejam fundamentais, assim como são fundamentais as páginas do Trattato sobre a crítica da ideologia.

A semiótica na comunicação corporativa

O estudo dos signos e significados contidos nas mensagens corporativas e em relação a corporações é fundamental para o pleno entendimento da percepção

que as pessoas tem e fazem sobre elas e para reforço de posicionamento. Com a ajuda da semiótica trazemos a tona não somente os significados diretos, como também os pertencentes à chamada “linguagem fria”, ou seja, aqueles que são comunicados sem palavras. Na carioca Makemake, por exemplo, usamos desde 2011 técnicas de análise de discurso com base na semiótica para propor soluções que diminuam os gaps entre o posicionamento pretendido pelos clientes e como eles são percebidos pelos públicos de interesse. Em São Paulo, a Casa Semio, liderada por Clotilde Perez, uma das referências nacionais em semiótica, faz pesquisas relacionadas a marca, comunicação e consumo com uma abordagem semiótica desde o final de 2014.

Claudio Paolucci, quando perguntado sobre como a semiótica poderia aumentar o engajamento dos stakeholders, atestou que “de tantos e tantos modos que eles não podem ser listados no breve espaço de uma entrevista.” A professora Fabíola Tarapanoff, por sua vez, exemplificou como as marcas reforçam posicionamentos por meio dos símbolos. “O Instituto Sou da Paz criou uma campanha poderosa pedindo mais paz e contribuições com fotos de artistas fazendo o símbolo da paz, como a pomba formada com as mãos. No logotipo da Unilever, a mensagem não é tão simples como a pomba da paz, mas o “U” é composto por 24 símbolos menores relacionados a segmentos que a empresa atua, como o sol (linha de protetores solares), e aos valores, missão e imagem que a empresa deseja criar, reforçando uma ideia de unidade.”

A última palestra na Universidade de Bolonha



A foto é escura, sem filtros ou tratamento. O mestre fala. Como bom italiano, ele gesticula. O palestrante ao lado, mais jovem, presta atenção. O mestre é o centro de todas as atenções, apesar de a foto não estar centralizada nele. As paredes mostram a solidez e a tradição da academia. Quantos significados em um pequeno tesouro. Esta foto foi tirada na última vez em que Umberto Eco falou para uma platéia, na Universidade de Bolonha, durante o congresso pelos 40 anos da Teoria da Semiótica, dia 06 de junho de 2015. Ele fechou o congresso, debatendo com outros palestrantes e com a plateia. Há um link para os papers deste congresso na versão online desta matéria em www.revistadareputacao.com.br.



ocê já parou para pensar em quanto custa a falta de confiança no seu dia a dia?

A falta de confiança nos leva a fazer seguros patrimoniais e automotivos, por medos diversos. Ela adia planos e investimentos até que se instale uma sensação mais conhecida de segurança. A falta de confiança nos faz exigir assinaturas em contratos, nos faz trancar as portas e gradear as janelas.

Provocações superficiais (nossas) à parte, o impacto da confiança ou da falta dela nos diversos âmbitos da economia, para o bem e para o mal, é um campo de estudo profundo e importante nos dias atuais, em que tentamos restabelecer a confiança perdida pelo Brasil. E também levando-se em consideração que a confiança é a base da reputação, tida como o maior ativo nas economias de mercado.

A reputação de uma empresa é resultado do quanto os stakeholders confiam nela e do quanto a estimam. Sem confiança não há estima, não há escolha, não há consumo, não há apoio.

A confiança entre as partes de um contexto permite a criação de vínculos, de relacionamentos e, a posteriori, pode levar ao engajamento. Relações de confiança são estabelecidas quando as expectativas das partes são consideradas e saciadas.

O professor doutor da FGV-RJ/Ebape, Marco Túlio Zanini dedica-se ao estudo da confiança nas organizações. Ele conversou com a Revista da Reputação na tarde do dia 21 de março. Neste artigo estão trechos desta conversa, mesclados com trechos de sua fala na abertura do evento de apresentação dos resultados da pesquisa Trust Barometer 2016, no dia 10 de março, na sede da FGV, no Rio.

Confiança é fé conjunta

Segundo o especialista, a confiança é algo intrínseco ao ser humano e a sua raiz está na fé conjunta (cum+fides) em

O custo da (falta de) confiança

Metaforicamente, a falta de confiança aprisiona pessoas. A metáfora também se aplica à sociedade e às empresas, já que todo e qualquer desenvolvimento social e econômico é resultado de ações humanas. Sem confiança não há reputação, o maior ativo na economia de mercado

relação a algo.

Quando as pessoas perdem a confiança no futuro, suas apostas ficam reduzidas ao curto prazo. Como consequência, perde-se a capacidade de investimento e de planejamento.

Em sociedades onde falta confiança, há maiores necessidades de seguros, de mecanismos de controle e serviços públicos de polícia preventiva, por exemplo, para diminuir o risco.

Confiança é algo que a gente empenha. Ao confiarmos, assumimos os riscos da transação em questão.

Para construir uma sociedade de confiança é preciso o compartilhamento de valores, é preciso calibrar punição e erro - tolerância ao erro honesto, porque todo mundo erra, e intolerância ao erro desonesto. O ambiente corporativo reproduz a sociedade em menor escala.

Para conseguir a confiança de seus stakeholders, as empresas precisam fazer com que eles percebam que há

“ A SOCIEDADE DA CONFIANÇA SE CONSTRÓI COM UM PACTO ÉTICO QUE CALIBRA PUNIÇÃO E ERRO”
MARCO TULIO ZANINI

comprometimento para a entrega das expectativas. Pesquisas do Banco Mundial provam que a produtividade é maior em países onde há uma cultura maior de confiança, assim como diversas pesquisas correlatam maior confiança nas empresas



A Confiança diminui:

- **Situações injustas**
- **Clima de desconfiança**
- **Estratégia de defesa**
- **Oportunismo**
- **Desempenho inferior**
-

crece:

- **Benefícios mútuos**
- **Clima de confiança**
- **Motivação**
- **Cooperação**
- **Desempenho superior**
- **Percepção de Justiça**

com incremento em suas vendas e indicação dos clientes a amigos. A falta de confiança pode custar a vida da empresa. A quebra da confiança não compensa.

O poder da confiança

O estímulo à confiança nas relações internas das empresas também repercute em sua reputação. Isso porque nas empresas com gestão baseada na confiança há mais autonomia e liberdade, o que leva à inovação e à cocriação, quebrando a lógica do paternalismo e do autoritarismo, ressalta Zanini. (A percepção de inovação é um dos atributos de valor para o fortalecimento da reputação.) Nas empresas onde há confiança as pessoas se sentem mais comprometidas com os resultados. Investir em confiança internamente se traduz em maior eficiência, outro atributo de valor para reputação.

A confiança tem um poder transformador e definitivo dentro das empresas, atesta.

Retomada da confiança no Brasil

No contexto internacional, o Lula representava a meritocracia, o boia-fria que chegou ao poder no Brasil, sendo seguido pela primeira mulher eleita presidente. De acordo com Zanini, para o investidor o Brasil hoje é risco e turbulência, é uma aposta de risco. Mas é também um país em desenvolvimento onde a corrupção vem sendo punida. E isso é positivo. "Nós fomos dos últimos países a abolir a escravidão, voltamos a votar há pouco tempo. Apesar da desconfiança de vários setores da sociedade, estamos passando por um processo de desenvolvimento da sociedade. O Brasil hoje já é bem melhor do que no passado, não cabe o discurso do passado. Precisamos voltar a ter orgulho do país," afirma.



Gestão da confiança: agenda essencial nas empresas

Por Rodolfo Araújo

Líder de Conhecimento e Pesquisa na Edelman Significa

“ **O ESTUDO GLOBAL TRUST BAROMETER, REALIZADO PELA EDELMAN COM 33 MIL PESSOAS DE 28 PAÍSES, AVALIA O NÍVEL DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO A ONGS, GOVERNOS, EMPRESAS E MÍDIAS**

Turbulências em empresas, governos, organizações da sociedade civil - ou mesmo na mídia - acontecem aos borbotões. Se puxarmos pela memória os últimos dez anos, poderemos encontrar um sem-número de acontecimentos globais e brasileiros que desafiam a capacidade das instituições de responder às demandas complexas de um mundo em permanente transformação.

À luz deste panorama, dentro do campo comunicacional, a reputação consolidou-se como métrica e selo de qualidade capaz de atestar

a solidez de uma empresa, marca, instituições e porta-vozes. Todavia, como se trata de uma avaliação regressiva, que se vale do passado para a atribuição de um valor presente, tal indicador ganhou uma nova companhia a partir de uma aceleração nos tremores sofridos pelo mercado, principalmente a partir de 2001, quando o escândalo da gigante Enron colocou em xeque todas as ideias pré-estabelecidas sobre como gerir a conduta de uma companhia. Posteriormente, novos abalos à integridade e transparência empresarial vieram a reboque da crise dos subprimes de

2008 e a dificuldade de equilíbrio transcorrida na zona do euro. Confiança: de raiz latina (como mencionado na matéria com o professor Marco Túlio Zanini nesta edição), remete às ideias de expectativa, fé no cumprimento de uma promessa ou em ações por parte de alguém ou uma entidade que estarão de acordo com o que deles se espera. Fala-se, aqui, de um elemento analítico a iluminar um ponto futuro. É o melhor complemento possível às avaliações de reputação.

Confiança é escada para reputação

Se pensarmos metaforicamente na relação entre confiança e reputação, a melhor representação seria uma escada. O degrau em que se está hoje simboliza o estado reputacional atual, que por fatores inerentes à empresa – mas também à conjuntura externa – delimita um nível de confiança (expectativa) que ilustra a altura do degrau seguinte.

Ao cumprir o que dela se espera, uma empresa ultrapassa esse obstáculo e chega a um novo nível de reputação, ou seja, o próximo degrau – que, por sua vez, tende a gerar um patamar mais elevado de confiança e assim por diante. O controle sobre reputação e confiança, entretanto, desloca-se cada vez mais dos discursos institucionais e “elites” de opinião para ganhar vida junto a uma sociedade mais conectada e empoderada a pressionar o comportamento das organizações. Todos juntos e misturados.

Expectativas em relação às empresas são maiores

No Brasil, de acordo com o Trust Barometer 2016, assim como em seus pares de desenvolvimento

econômico, as empresas são vistas sob a condição de grupo institucional mais crível – sobretudo em um contexto no qual se mostra evidente a inépcia da esfera governamental quanto ao endereçamento satisfatório de temas que despertam clamor e interesse público. O resultado, que se repete há alguns anos, reforça a importância da iniciativa privada na sociedade brasileira. Trata-se de um dado positivo, por um lado, mas também que impõe às marcas a difícil tarefa concernente ao atendimento de tamanha expectativa. Uma vez que o papel empresarial, sobretudo em mercados emergentes como o nosso, transcende a entrega de produtos e serviços de qualidade, este é apenas o começo do desafio. Sob a perspectiva local, o papel empresarial resulta em uma fusão de público e privado, a partir de um cenário pautado por três fatores determinantes:

- 1) Nos últimos 20 anos, o consumo tem sido o principal vetor de cidadania do brasileiro. Neste sentido, a relação com o mundo exterior acaba por ser frequentemente mediada por marcas – seja por meio da aquisição concreta de produtos e serviços ou pela viabilização de experiências, que variam desde a participação em promoções, shows, até a obtenção de bolsas de estudos, por exemplo;
- 2) as empresas são vistas como as instituições com mais condições de inovar e atender a demandas de interesse público pela suposta abundância de recursos humanos, materiais e financeiros;
- 3) o setor privado é tido como o verdadeiro motor de uma eventual retomada de crescimento econômico por ser o responsável direto por investimentos, geração de empregos, entre outros aspectos.

“ **CRESCER A DEMANDA PELO POSICIONAMENTO DE LIDERANÇAS EMPRESARIAIS, SOBRETUDO A ALTA GESTÃO E CEOS**

No entanto, do outro lado da moeda, o nível de exigência dos cidadãos tende a aumentar em relação às companhias. Por essa razão, um comportamento adequado, aliado a entregas consistentes e inspirado por uma cultura de marca forte, é a saída para a construção de um espesso colchão de credibilidade. Quanto melhores as experiências de marca em função das elevadas expectativas dos públicos, mais forte será sua reputação.

Os “sem-crachá” são os porta-vozes mais críveis

Neste sentido, alguns porta-vozes desempenham papel central. Em primeiro lugar, cresce a demanda pelo posicionamento enfático de lideranças empresariais, sobretudo a alta gestão e CEOs. Ao mesmo tempo, mostra-se um fortaleci-



VEJA O RESULTADO COMPLETO DO TRUST BAROMETER 2016 EM NOSSO SITE WWW.REVISTADAREPUTACAO.COM.BR

mento evidente do discurso entre pares, não-institucional – dentro e fora das organizações.

De acordo com a pesquisa, as pessoas “comuns”, sem crachá, são as mais críveis no momento de se formar opinião acerca da credibilidade de uma marca.

Ou seja: indivíduos ganham poder e, simultaneamente, uma crise geral de liderança encontra no topo das empresas uma possível saída. Os líderes que falam apenas de finanças dão lugar aos condutores de uma cultura de marca consistente, contemporânea e que não se furta ao interesse público.

Marcas fortes demandam a articulação entre quatro dimensões essenciais para que influenciem positivamente sua percepção de valor no mercado:

- 1) uma identidade clara, que inspira uma forte cultura de marca;
- 2) atitudes e práticas consistentes que cumpram tal promessa;
- 3) diálogos frequentes e multidirecionais entre a marca e seus stakeholders; e
- 4) capacidade de aprender cons-

tante e sistematicamente, de modo a manter-se alinhada à complexidade do cenário e capaz de fazer sentido para as pessoas.

Gerenciamento de reputação impacta na saúde do negócio

Gerenciar reputação e confiança é o termômetro para o direcionamento correto de uma estratégia de marcas coerente e adaptável. Os impactos deste ativo não se restringem ao campo da percepção e afetam diretamente a saúde do negócio.

Na dimensão de custos, um ambiente de elevada confiança viabiliza processos mais eficazes, maior engajamento interno, retenção e atração de talentos, menor custo de aquisição de profissionais no mercado, agilidade no desenvolvimento de inovações, interlocuções mais efetivas junto ao público externo e um acesso facilitado a novos mercados e segmentos. Quanto aos benefícios vinculados a receita, lucro e capacidade de investimento, a confiança permite a diversificação de negócios, poten-

cializa investimentos, aprimora o acesso a crédito, flexibiliza a renegociação de dívidas, gera maior favorabilidade para consumo, além de influenciar o julgamento dos consumidores por proporcionar alta diferenciação principalmente em ambientes de competição intensa, deslocando o centro das tomadas de decisão do preço para o valor. Ou seja, a eficiente gestão dos índices de reputação e confiança leva um negócio a incrementar sua capacidade de prosperar, evoluir e ampliar seu ciclo de vida.

De acordo com as novas regras que se consolidam no mercado, haverá espaço crescente para marcas culturalmente sólidas, baseadas em propósito, causas e movidas por um compromisso inegociável com a qualidade ético-comportamental de suas entregas. Empresas que sejam boas e pareçam boas.

Mais do que focada em resultados financeiros trimestrais, a agenda empresarial será pautada pela relevância social. A ideia de valor não se constrói apenas com uma campanha sedutora, mas com base em inspiração, autenticidade, atitudes, ética e diálogos transparentes – sem deixar de lado, obviamente, uma excelente entrega. E, como toda transformação crível, deve começar de dentro para fora. Qualquer outra solução é um mero verniz e fará água cada vez mais rápido, por falta de legitimidade.

Troféu Mulher Imprensa

A votação foi apertada, com diferença de 0,2% para a segunda colocada, mas Malu Weber, a entrevistada da primeira edição da Revista da Reputação levou o Troféu Mulher Imprensa na categoria "Assessoria de Comunicação Corporativa".

Facha RJ recebe curso de Reputação em junho

A primeira turma de 2016 do *workshop* em Gerenciamento de Reputação conduzido pela Consultora em Reputação Corporativa (e editora da Revista da Reputação) Tatiana Maia Lins na Faculdades Helio Alosno (Facha), no Rio de Janeiro, acontecerá dia 18 de junho, das 9h às 17h. O treinamento tem como público-alvo estudantes e profissionais

das áreas de comunicação de empresas de todos os portes e setores que tenham interesse no tema e que desejam aprofundamento e capacitação.

Inscrições na área dos cursos de extensão do site da Facha (facha.edu.br) ou diretamente pelo *link* <http://migre.me/tjHUV>. Mais informações pelos telefones: (21) 2102-3184 ou 2102-3165.

Playboy sem nudes atrai 55% mais anúncios

A primeira edição da Playboy americana após decretar o fim das fotos de celebridades nuas trouxe 55% mais anúncios do que a edição anterior. No Brasil, a PBB Entertainment, atual detentora dos direitos de publicar a revista, anunciou que não pagará cachês às modelos, pois o corpo da mulher não tem preço, sendo o fim do leilão que passava a ideia de que

uma mulher valia mais que a outra. O CEO da Playboy Scott Flanders disse que as marcas estão entendendo o novo posicionamento da revista e apoiaram a decisão. A mudança editorial também está ajudando no ponto de venda. A revista está recebendo maior espaço nas lojas e em prateleiras que alcançam outros públicos. Fontes: Meio & Mensagem e da Advertising Age.

Líderes dizem que faltam processos estruturados

O Reputation Leaders Study, publicado pelo Reputation Institute em março de 2016, com 150 executivos globais de comunicação corporativa, afirma que o maior desafio para um gerenciamento de reputação exitoso é a falta de processos estruturados que integrem o gerenciamento de reputação ao negócio. Como resolver este problema quando levamos em

consideração que 84% dos respondentes apontam que o setor responsável pelo gerenciamento dos riscos reputacionais em suas empresas é a Comunicação Corporativa. E a Comunicação, via de regra, trabalha a maior parte do tempo apagando incêndios, em tarefas operacionais. É preciso mudar este cenário, a Comunicação precisa se empoderar de questões estratégicas.

De olho na Cuba Libre



De olho nas oportunidades que surgirão com o fim do embargo à Cuba, a Llorente & Cuenca abriu, no início do ano, um escritório em Havana. No primeiro momento, os serviços prestados são de assessoria a empresas que querem desenvolver negócios ou instalar-se na ilha. No rol de serviços estão: identificação de oportunidades e contrapartidas entre autoridades e empresas cubanas, elaboração de relatórios de contexto social, econômico e setorial, bem como relatórios de pré-viabilidade de projetos de investimento e comerciais etc.

A arte a serviço da aproximação com a sociedade

Mostras do Centro Cultural do Banco do Brasil conseguiram a maior visitação em museus e afins do mundo, provando que o patrocínio cultural pode ser uma ótima forma de se aproximar da sociedade - e não apenas de seus clientes - de modo relevante, com exposição de marca qualificada e buzz, muito buzz social.



O patrocínio cultural (ou esportivo - mas neste texto falaremos apenas do cultural) deve ser uma estratégia considerada pelas marcas que desejam se aproximar da sociedade por meio de um verdadeiro relacionamento ganha/ganha, apesar da burocracia que existe quando o patrocínio envolve renúncia fiscal. Porém, para ser eficiente também em fortalecer a reputação do patrocinador, o investimento deve ser feito de maneira transparente e democrática. Ele deve favorecer não apenas cartas marcadas do cenário cultural e os clientes da marca. Um bom patrocínio cultural deve fomentar o mercado cultural criando público para a arte, deve educar a população e oferecer livre acesso, assim como ter consistência e, de preferência, não ser uma ação isolada.

Um exemplo de ação bem sucedida em patrocínio cultural é o investimento que o Banco do Brasil faz em seus centros culturais, espalhados pelas cidades de Belo Horizonte, Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo, que são referências mundiais. Pelo terceiro ano consecutivo (2012-2015), o CCBB lidera o ranking publicado no site "The Art Newspaper" de exposições pós-impressionistas e modernas mais visitadas do mundo.

Metade das mostras mais visitadas é do CCBB

O Top 10 do ranking de 2015 traz cinco exposições realizadas no Brasil e, dessas, quatro ocorreram nos CCBBs, o que comprova a importância dos projetos culturais desenvolvidos pelo Banco do Brasil para o País.

A mostra Pós-impressionista e moderna mais visitada em 2015 foi "Picasso e a modernidade espanhola" (foto acima), realizada no CCBB Rio de Janeiro, que teve mais de 620 mil visitantes, com média diária de 9.500 pessoas. O Centro carioca também ocupa a segunda posição no ranking, com "Kandinsky: Tudo começa num ponto": foram cerca de 442 mil visitantes, com média de 8,2 mil pessoas por dia. Considerando que a cidade de São Paulo tem praticamente o dobro da população da cidade do Rio de Janeiro (11 milhões de pessoas, contra 6 milhões), as cifras ficam ainda mais expressivas.

Os CCBBs Brasília e São Paulo também aparecem na relação, com a sexta e décima exposição, respectivamente. Brasília recebeu 241 mil visitantes (média diária de 4.697 pessoas) na exposição de Kandinsky, enquanto 235 mil visitantes (média de 3.592 pessoas por dia) estiveram no CCBB São Paulo para ver Picasso. Além de liderar a lista das exposições pós-impressionistas e



“ **O INVESTIMENTO EM CULTURA TRAZ DE RETORNO AO BANCO DO BRASIL 26% DO TOTAL DE SUA VISIBILIDADE** ”

modernas, o CCBB Rio de Janeiro também entrou no Top 10 das exposições contemporâneas e o CCBB Brasília na lista de “Mostras Temáticas”.

Segundo Luís Aniceto Cavicchioli, da Diretoria Estratégia da Marca do Banco do Brasil, a mídia espontânea gerada com o investimento cultural computa valores expressivos, quando comparados ao patrocínio.

Não é para menos. Imagine a quantidade de selfies e fotografias de família feitas durante as exposições e postadas nas redes sociais. Outro ponto a ressaltar é que as mostras recebem muitas crianças de escolas públicas e privadas, público ainda em formação, e por serem gratuitas, democratizam o acesso a pessoas que não participam do circuito cultural pago.

“Em uma pesquisa realizada nos Centros Culturais Banco do Brasil, foram apontados alguns números que mostram forte identificação do público frequentador com as ações culturais desenvolvidas pelo Banco. Quando perguntado de que maneira a iniciativa do Banco do Brasil em investir em cultura impactava a sua imagem, cerca de 80% dos frequentadores entrevistados afirmaram que o impacto era positivo - e 98% sabiam que os CCBBs pertencem ao Banco do Brasil.”, relata.

Luís Aniceto Cavicchioli, diretor na Diretoria Estratégia da Marca do Banco do Brasil



Por **Tatiana Maia Lins**

Consultora em Comunicação com foco em Reputação Corporativa, diretora da Makemake Comunicação e editora da Revista da Reputação.

Bate-bola com **Rodolfo Zabisky** e **Samuel Leite**



O CEO do MZGROUP", Rodolfo Zabisky, e o sócio responsável pelas áreas de Comunicação e Marketing, Samuel Leite, receberam a Revista da Reputação para uma conversa descontraída sobre reputação, futebol americano e métricas (ah, métricas!) na comunicação estratégica

O encontro aconteceu no fim da tarde do dia 29/03/2016 e se estendeu até a noite, na sede da MZ" que fica em uma rua de nome prosaico, Verbo Divino, na zona sul de São Paulo. Cheguei lá querendo entender o que estava por trás de todo aquele "papo de cifras" que lia na mídia e na web sobre o trabalho do MZGROUP".

Minha ideia, sendo muito sincera, é que eles olhavam apenas um dos aspectos da Reputação: o valor para o acionista. Mas saí de lá com o sentimento de que eles podem contribuir para solucionar um problema recorrente dos executivos de comunicação: a necessidade de métricas que permitam "tangibilizar a reputação", justificando maiores investimentos e mudanças de paradigmas nas empresas.

Tatiana Maia Lins: Rodolfo e Samuel, cada instituto tem uma fórmula para o cálculo da reputação. O que entra na conta da reputação de vocês?

Rodolfo: O Índice de Reputação Engage ("IRE") tangibiliza o valor e a relevância da reputação corporativa no processo de criação de valor para os acionistas/sócios. Ele leva em consideração como os stakeholders (investidores, jornalistas, analistas financeiros, funcionários, consumidores/clientes, fornecedores, governo etc) percebem a qualidade dos executivos, o posicionamento estratégico, o ambiente de trabalho e gestão de talentos, governança e sustentabilidade, capacidade de inovar, solidez dos resultados financeiros e qualidade de produtos/serviços, assim como calcula o tamanho dos ativos intangíveis das empresas e sua importância para o mercado - para saber o quanto é reputação e o quanto é tangível, faz uma modelagem e regressão das informações financeiras e projeções de analistas e analisa o sentimento da exposição da companhia e suas marcas na imprensa tradicional (Brasil e exterior) e nas redes sociais.

Vocês estão prevendo lançar a plataforma Engage-X em junho. O que ela pretende? Como funciona?

Rodolfo: Atualmente para ter informação sobre uma empresa, a pessoa precisa ir até o site da companhia, procurar outras fontes, mídia especializada etc. Com a Engage, vai ser possível ter acesso a informações sobre várias empresas no mesmo lugar, inclusive fazendo comparações em tempo real. Além disso, ao se cadastrar, as pessoas receberão alertas todas as vezes em que uma empresa atualizar os seus dados. Será uma plataforma inovadora e disruptiva que reunirá informações públicas de várias empresas, incluindo

as análises de gaps e valor de reputação. No começo, a plataforma atenderá jornalistas, acionistas e analistas financeiros, que são os públicos com quem temos mais relacionamento, ajudando na tomada de decisões. Mas a proposta é abrir para outros públicos no segundo semestre, para irmos refinando o evoluindo o IRE. (No dia 11/04/2016, Rodolfo publicou um artigo em sua coluna no site da Aberje detalhando a plataforma Engage X. Para quem tiver interesse em mais informações, o link está disponível na versão online desta entrevista em www.revistadareputacao.com.br).

O que são para vocês gaps de reputação e valor? Como vocês chegam até estes gaps?

Rodolfo: O Gap de Valor Engage ("GVE") é obtido pela divisão de IVEs ao longo do tempo. O GVE expressa o quanto poderia ser o valor de mercado de uma empresa em relação a qualquer outra companhia (ou em relação à média de mercado), tendo como base o múltiplo de mercado selecionado (EV/EBITDA, PE, PBV etc.).

A evolução histórica do GVE mostra se uma determinada empresa está criando ou destruindo valor para os acionistas/sócios.

Tatiana: Em suma, podemos dizer que o gap de reputação representa o quanto uma determinada companhia tem a menos de reputação em relação à líder de reputação do setor. O gap de valor, por sua vez, representa o quanto a empresa poderia valer se a sua reputação fosse similar à reputação da empresa líder em reputação.

Por todo lado onde a gente olha aqui há forte referência ao futebol americano. Por que isso?

Rodolfo: Ah, eu gosto muito da filosofia do futebol americano. Aqui a gente trabalha para o cliente avançar todo dia um pouquinho, polegada a polegada, mas de forma estratégica. Para mim não faz sentido focar em clipping (pra quê clipping?!), ter alguém dizendo se a matéria foi positiva ou negativa (blá, blá, blá) sem analisar se tem alguém lendo aquilo realmente. O importante é saber se a mensagem foi passada, se o público entendeu.

Tatiana: Tá, o importante é analisar se a mensagem chegou a quem deveria. Mas esta parte do clipping também serve como base para um bom planejamento de comunicação. A análise do conteúdo das matérias, por exemplo, me permite fazer um planejamento focando nos gaps e oportunidades de posicionamento que não estão sendo aproveitadas.

Rodolfo: Sim, mas aí você está dizendo o mesmo que eu. Estamos falando de comunicação estratégica.



“O valor percebido está no boca a boca do cliente, que avalia publicamente a entrega da empresa, o atendimento recebido pré e pós venda e a qualidade do produto.”

Samuel Leite

E essa história de construir reputação avançando polegada por polegada, Samuel? O que é na prática?

Samuel: O mundo digital tem dado voz a experts e anônimos formando um palanque de especialistas em generalidades, tamanha a necessidade e facilidade de as pessoas expressarem suas opiniões. Eles engajam seus players em campanhas, comentam sobre a política e economia do país, publicam fatos cotidianos de suas vidas. E as marcas estão bem ali no meio dessas publicações, no dia a dia das pessoas, nas experiências boas ou ruins, no valor percebido pelo cliente. Nos dias de hoje, não há mais campanhas publicitárias que os façam comprar um produto em que não acreditam.

Pesquisas mostram que nove em cada dez brasileiros usam os blogs, fóruns e redes sociais para se informar antes de comprar online ou em lojas físicas, independentemente do produto ou serviço a ser adquirido. Nem mesmo o público da primeira infância, que consome vorazmente YouTube, Netflix e aplicativos diversos, fica de fora. E então, o valor percebido está ali: na boca do seu cliente, que avalia publicamente a sua entrega, fala sobre o seu atendimento pré e pós-venda e comenta sobre a

qualidade geral do produto. Simples assim: como se estivesse em um palco ou em uma mesa de bar. Nosso trabalho, então, é ganhar a confiança polegada a polegada, como em um jogo de futebol americano.

Mas é possível blindar a imagem de uma empresa?

Samuel: A resposta é um sonoro e retumbante não. Resta às marcas a oportunidade de oferecer o melhor produto, serviço e experiência aos consumidores. Esse trabalho deve começar dentro de casa, por exemplo, com um time de funcionários satisfeitos. Além da qualidade dos produtos e serviços e de uma eficiente gestão de pessoas, uma boa reputação corporativa contempla também a inovação, a solidez financeira, a competitividade global e a responsabilidade social da empresa.

Nos rankings de reputação e inovação sempre aparecem grandes empresas, como Apple e BuzzFeed. O que elas têm em comum além de terem alcançado o sucesso é o comprometimento de entregar o que prometem. Assim como num plano tático de um jogo, elas realmente sabem o que fazer, quais jogadores compõem o seu time e o momento exato de avançar. #inchbyinch.

Cartas à redação

A primeira edição da Revista da Reputação recebeu muitos comentários em diversas redes sociais e também por email. Abaixo alguns deles, com o nosso agradecimento. Vamos juntos fortalecer esta iniciativa.

“Muito boa a primeira edição da Revista da Reputação e uma ótima entrevista com Malu Weber, uma verdadeira aula de gerenciamento de Comunicação Corporativa. Parabéns Tatiana Maia Lins pela iniciativa, aguardo ansiosa o segundo número!”
Camila Perrud, São Paulo, via LinkedIn

“Fiquei muito feliz com a iniciativa (da revista) e pela belíssima publicação! Obrigada por fazer isso por todos nós, comunicadores!”
Emiliana Pomarico, São Paulo, por e-mail

“A Revista da Reputação, lançada por Tatiana Maia Lins, com uma abordagem clara e elegante, nos coloca de frente com os valores e a prática da reputação quando nós mais precisamos. Tatiana elevou mais uma vez seu legado na área, nos pegando pela mão, ensinando e instigando em cada página da publicação, como ninguém até agora.”
Denise Coronha, Rio de Janeiro, via Facebook

“Merece parabéns pela edição e pelo conteúdo. Realmente a revista está muito bem feita, também não esperaria nada menos desse time. Impecável! Ansiosa pelo número 2 (e por terminar a leitura do número 1). A propósito, sugiro uma pauta para uma futura edição: as olimpíadas.”
Alessandra Macêdo, São Paulo, via Facebook

“É de fato importante disseminar a cultura da reputação empresarial no Brasil, principalmente com os lamentáveis episódios que estamos vivenciando. Debater este tema com a contribuição da ótica de empresários do exterior, será sem dúvida um feito enriquecedor. Obrigado pela iniciativa. Desejo-lhe todo sucesso!”
Patrick Silveira, Teresina, via LinkedIn

“Diante das milhares de matérias e muitos artigos sobre esse acidente sem precedente (rompimento da barragem da Samarco), o da Revista da Reputação me chamou a atenção pelos diferentes pontos de vista, todos pautados pela coerência e preocupação em não julgar e sim informar.”
Rosângela Costa, Belo Horizonte, via LinkedIn

“Parabéns pela iniciativa. O mercado e as pessoas precisam olhar mais para a reputação. Muito sucesso!”
Luciane Borges, São Paulo, via LinkedIn

“Parabens pela iniciativa! Eu, como estudante de Relações Públicas, vou usar e abusar da revista.”
Lucas de Abreu, Curitiba, via LinkedIn

“Que seja uma iniciativa muito bem sucedida. O tema é de extrema relevância.”
Rosa Fonseca, São Paulo, via LinkedIn

“Conversar sobre reputação de marca chega a ser agonizante nos dias que correm: imagens de empresas antes admiradas esfacelam-se da noite para o dia. Não é bonito de se ver - em especial quando você é profissional de Comunicação e está no meio do tiroteio entre empresa e sociedade. É mais que motivo de comemoração, então, a iniciativa da Tatiana Maia Lins em lançar a ‘Revista da Reputação’. A edição número 1 traz a crise da Samarco como matéria de capa. Assunto delicado, incômodo, mas cuja compreensão é fundamental para quem lida com Comunicação Empresarial.”
Bruno Rodrigues, Rio de Janeiro, via Facebook

Visite o nosso site
 para ter acesso às
 edições anteriores
www.revistadareputacao.com.br



O aniversário é da Makemake,
mas o presente é seu!

Contrate uma de nossas palestras
ou treinamentos in company e
ganhe uma consultoria de 20h
sobre Memória Corporativa.

Tatiana Maia Lins

tmaialins@makemake.com.br | www.makemake.com.br