

RIO DE JANEIRO

DENISE CORONHA:
BALANÇO DE RIO 2016

LONDRES

RACHEL GRIFFITHS: O QUE FAZ
O FUNCIONÁRIO SORRIR?

SÃO PAULO

CONSTRUINDO E FORTALECENDO
A REPUTAÇÃO DO ITAÚ

revista do REPUTAÇÃO

EDIÇÃO 04, OUT 2016

O PESO DO IMPEACHMENT PARA A IMAGEM DO BRASIL



- › Reputação do Brasil como projeto de Estado
- › Preocupação dos brasileiros com reputação aumentou 76% em cinco anos
- › Comunicação digital: quando o menos é mais
- › Diversidade é bom para reputação
- › Como a memória fortalece o lastro reputacional

Entrevista

Alexandre Almeida e o achocolatado Itambezinho



Sumário

03 EDITORIAL
Quarta edição debate Brasil e relacionamentos

04 IMPEACHMENT
O impacto de dois impeachments em 25 anos

12 RIO 2016
Denise Coronha faz balanço dos Jogos Rio 2016

14 PELO MUNDO
Rachel Griffiths e o que faz o funcionário sorrir

16 PESQUISA
A Era da Reputação já é uma realidade no Brasil

18 OPINIÃO
Ricardo Sales debate reputação e diversidade

22 DICAS
Faça o tempo trabalhar a favor da sua reputação

23 OPINIÃO
Leonardo Stavale e o valor da reputação

24 A GENTE EXPLICA
Tudo sobre reputação em uma imagem

25 ITAÚ
O segredo da comunicação do banco é o monitoramento

28 DIGITAL
Dicas de Bruno Rodrigues sobre presença digital

30 RAPIDINHAS
Braskem no Fórum de Empresas e Direitos LGBT

31 PRÊMIO
Sabiá-Laranjeira é entregue em São Paulo

32 MEMÓRIA
Projetos de memória fortalecem reputação

08

Michel Temer e a narrativa de Golpe



Reputação Brasil é projeto de Estado, não de Governo

10



20

33



Tatiana Maia Lins



Diversidade e relacionamento

Quarta edição da Revista da Reputação traz para o debate a importância da estabilidade para a reputação do Brasil.

Reputação não é maquiagem. Reputação não é modinha. Boa reputação depende de uma série de fatores: transparência, estabilidade, honestidade, coerência e uma boa dose de bom senso. Mas o que é bom senso nesse mundo de tantas transformações? Bom senso é respeitar a diversidade, é cultivar relacionamentos em vez de achar que se pode manipular situações. E é sobre tudo isso que trata a quarta edição da Revista da Reputação.

Na matéria de capa, o impacto de dois impeachments presidenciais em menos de vinte e cinco anos para a reputação do Brasil e de nossos políticos. Como esta história será contada no futuro? Como um golpe ou um ato legal? Sendo um ato legal, teria sido legítimo? Sendo legal e legítimo, o impeachment de um presidente deve ser receitado a três por quatro aos países em crise? A discussão pretendeu ser apartidária. Deixemos nossos pontos de vista de lado para manter a cabeça aberta.

Nos artigos, Denise Coronha comenta as gafes interculturais cometidas

durante a Olimpíada Rio 2016. A conclusão é que faltou-nos preparo para lidar com o outro, mas superamos as expectativas ao mostrar que sabemos fazer festa como ninguém, gastando pouco. Camila Andrade pergunta o que vem primeiro: reputação ou relacionamento? E Ricardo Sales nos faz refletir sobre diversidade, quando ainda estamos embalados pelo rescaldo da paralimpíada.

A era da reputação já é uma realidade para os brasileiros. Uma pesquisa mundial mostra aumento de 76% nos respondentes que acreditam que a reputação da empresa importa mais atualmente do que antes em apenas cinco anos. É muita coisa. Já na sessão Pelo Mundo, a inglesa Rachel Griffiths reflete sobre as formas de avaliar o engajamento e a percepção dos funcionários sobre uma empresa. A entrevista é com Alexandre Almeida, presidente da Itambé, que se viu em uma crise envolvendo a morte de uma criança. Mas a Itambé estava preparada e deu uma aula prática de como sair de uma crise sem manchar a sua reputação.

A Revista da Reputação está no ar e em novo endereço físico. Obrigada a todos os que contribuíram para esta edição e boa leitura!

Tatiana Maia Lins
Editora da Revista da Reputação

REPUTAÇÃO

Redação e Edição

Tatiana Maia Lins
Natatsha Fonseca - DNA Criativo

Colaboradores

Bruno Rodrigues
Camila Andrade
Denise Coronha Lima
Ingo Plöger
Leonardo Stavale
Rachel Griffiths
Ricardo Sales
Tathiane Deândhela

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.

(21) 3178-1549

Praia de Botafogo, 316, Sala 206, 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.

A instabilidade política de dois impeachments em menos de 25 anos

E ora o Brasil, qual outro país passou por dois Impeachments de presidente em pouco menos de 25 anos? Até onde conseguimos apurar, este é um feito apenas nosso. Nascido na Inglaterra medieval para punir aqueles que estavam acima da lei, o impeachment se popularizou após começar a ser previsto pela constituição dos Estados Unidos. Lá, dois presidentes também passaram por processos de impeachment, porém com mais de 100 anos de distância entre um e outro e em nenhum caso com o real afastamento do presidente pois ambos foram inocentados pelo Senado (Andrew Johnson, 1868 e Bill Clinton, 1999). Richard Nixon, apesar de ter sido o único presidente americano a ter renunciado ao cargo, em virtude do escândalo de Watergate (1974), não entra para a conta porque renunciou antes que o seu processo de impeachment começasse. Se a reputação de um país tem como base aspectos econômicos e políticos - como a estabilidade, a atração de negócios e a definição de políticas públicas - além dos apelos turísticos, qual o impacto para o Brasil destes dois impedimentos?

A discussão aqui não é política, não

importando questões partidárias. O debate se restringe a uma análise do gap entre o ideal de estabilidade política e a percepção sobre o que acontece no Brasil.

Impeachment e o nosso jeitinho

No Brasil, engana-se quem acredita que os únicos casos de pedido de impeachment foram os de Collor e de Dilma. Nossa "paixão" por impeachments, algo que deveria ser usado em última instância, começou em 1893, com Floriano Peixoto, mas o pedido não foi aceito. Campos Sales (1898-1902) também se livrou de pedidos, assim como Hermes da Fonseca (1910-1914). Para ficar entre os presidentes eleitos após o Regime Militar (1964-1985), Fernando Henrique Cardoso e Lula também tiveram pedidos de impeachment que não foram aceitos pela Câmara dos Deputados.

Na teoria, o impeachment é um ato criado para punir quem estaria acima da sanção tradicional, se configurando como um ótimo mecanismo de controle. Porém, com este histórico, o impeachment no Brasil poderia ser considerado um mecanismo legal usado de modo político, deixando mais vulneráveis os presidentes que

não conseguem maioria na Câmara e no Senado, ou seja, governabilidade? Nossos políticos não são vistos como símbolos da moral, fato. E seria salutar que os maus políticos fossem realmente punidos. Mas, será que estamos usando o artifício do impeachment corretamente ou este foi o jeitinho que encontramos de perpetuar grupos políticos no poder?

“ **O PERÍODO DE MAIOR ESTABILIDADE POLÍTICA DO BRASIL É O IMPERIAL QUE VAI DA INDEPENDÊNCIA, EM 1822, À PROCLAMAÇÃO DA REPÚBLICA, EM 1889**”

Política à
brasileira:
presidente eleito
como caçador
de marajás sofre
impeachment
por denúncia de
corrupção e volta
à vida pública
como senador





Guerra de versões sobre a legalidade do impeachment de Dilma coloca em dúvida a real motivação do processo após vice-presidente se declarar oposição ao governo para o qual foi eleito

Estabilidade só no Império

Rita Soares, mestre em Ciência Política pela UFPA e professora na mesma instituição, afirma que ainda é cedo para fazer uma avaliação precisa dos impactos do último impeachment para a reputação do Brasil, mas afirma que esses solavancos nas instituições

certamente afetam a percepção que brasileiros e estrangeiros têm do Brasil e da democracia brasileira, deixando mais evidente a instabilidade para quem tenha como parâmetro democracias mais consolidadas. “Sem dúvida a sequência de impeachments e especialmente este último processo que revelou uma forte

polarização da sociedade contribui para essa imagem de instabilidade que se reflete nas relações internacionais e, certamente, influencia investidores”, afirma Rita, que lembra que historicamente o período de maior estabilidade política do Brasil é o Imperial, que vai da Independência, em 1822, à Proclamação da República, em 1889. Depois, de 1930 a 1945 houve um período conturbado de governo provisório e ditadura do Estado Novo. Em 1954, o suicídio de um presidente – Getúlio - e depois um golpe militar que durou de 1964 a 1985, com eleições diretas somente em 1989, com Collor.

Já o professor da UFPE Michel Zaidan Filho, doutor em História Social pela USP, aponta exatamente a nossa herança imperial, somada à grande quantidade de partidos que temos no Brasil, como um dos fatores para a nossa instabilidade política. “Não temos tradição parlamentarista e/ou federativa. A nossa herança (ibérica) é monárquica e patrimonialista. Centralizadora e autoritária. Essa herança sobrevive através de um imaginário político messiânico, ora encarnada na figura do monarca imperial ora na do Presidente imperial ou chefe de uma ditadura





Presidente do Senado é acusado de crimes de peculato, falsidade ideológica e uso de documento falso. Parte das acusações pode estar prescrita.

civil ou militar ou no salvador da pátria. Temos um desprezo atávico e ancestral pelo parlamento, partidos e o instituto da representação política. E temos um dos mais improváveis modelos políticos do planeta, que conjuga multipartidarismo (33 legendas) com presidencialismo. Uma contradição nos termos. Um convite permanente à crise política, também chamada de governabilidade”, explica Zaidan.

Versão que fica para a história

Fernando Collor renunciou ao cargo de presidente, mas entrou para a história como um presidente que sofreu impeachment porque ele foi condenado pelo Senado e teve os seus poderes políticos cassados. Ainda é cedo para afirmar se Dilma entrará para a história como uma presidente que sofreu um golpe ou se o processo de impeachment tinha legitimidade, porque o caso ainda é muito recente e ambas as versões ainda ecoam.

Rita Soares está certa quando diz que o Brasil tem a vantagem de ser visto no exterior como um lugar bonito por natureza, pacífico, de povo acolhedor, mas que nossas mazelas políticas e sociais não passam despercebidas,

ainda que sejam apontadas apenas para uma parcela da população mais interessada no que acontece no nosso país. Um exemplo disso foi a cobertura feita pelos jornais europeus, latino americanos e os maiores jornais dos Estados Unidos sobre o processo de impeachment de Dilma. As matérias, em peso, apontavam a crise política que estamos vivendo, levantavam a dúvida sobre a legitimidade do afastamento da presidente, assim como apontava a incoerência dos nossos políticos e o cenário de denúncias de corrupção da Lava Jato. Entretanto, esta cobertura foi pontual e não é possível afirmar que o mundo viu o que estava acontecendo no Brasil ou que a instabilidade política tenha afetado a nossa reputação. Terence Flynn, professor do departamento de comunicação da Universidade McMaster, do Canadá, afirma que o impeachment de Dilma e as acusações de corrupção alcançaram bem menos espaço na mídia internacional do que a cobertura positiva dos jogos olímpicos no Rio de Janeiro. E a reputação do Brasil saiu ganhando com a falta de preparo dos jornalistas esportivos em desenvolver reportagens profundas sobre assuntos políticos.

“**DILMA FOI AFASTADA POR CRIME DE RESPONSABILIDADE, MAS NÃO PERDEU OS DIREITOS POLÍTICOS E TEMER ESTÁ INELEGÍVEL PELA LEI DA FICHA LIMPA. A CASSAÇÃO DE COLLOR É FICHINHA DIANTE DO MENSALÃO E DA LAVA JATO. A PERDA DE CREDIBILIDADE TEM A VER COM A CORRUPÇÃO E A IMPUNIDADE DA ELITE POLÍTICA**”



Cartaz da CUT para campanha pelo impeachment de Collor pedia fim da corrupção, relativizada no governo do Partido dos Trabalhadores.

Quanto mais brigar contra a alcunha de golpista pior

Desconfortável com a narrativa de golpe, presidente Michel Temer agrava a situação ao dizer que não aceitará ser chamado de golpista e ao dar depoimentos que minimizam os protestos. O ideal seria não alimentar a polêmica

Em momentos de crise, qualquer palavra deve ser muito bem pensada antes de ser proferida para que a situação não se agrave. Nitidamente desconfortável por ser chamado de golpista pela parcela da população contra o Impeachment de Dilma, o presidente Michel Temer tem dado algumas declarações que não contribuem para que o seu nome descole desta alcunha. O maior exemplo ocorreu em seu discurso de posse, quando afirmou que não aceitaria ser chamado de golpista. Para seus oponentes, tal declaração soou como autoritária e antidemocrática, incitando a população a reforçar o coro nas redes sociais e nas ruas. Certamente, não era momento para “dar aquele recado”. O mais prudente seria reconhecer que estamos em um momento de grande divisão no país, mas que ele iria trabalhar para todos, pelo bem de todos, como é de se esperar de um presidente da república.

Apesar da repercussão negativa do recado dado na posse, dias depois, o presidente insistiu no erro ao tentar minimizar os protestos contra ele dizendo que vinham de uma parcela inexpressiva da população, 40, 100 pessoas no máximo. Mais uma vez, a declaração inflou os opositores e a resposta veio nas ruas e nas redes sociais, com as maiores manifestações contra o Impeachment acontecendo logo em seguida.

Na Assembleia Geral da Onu, último dia 20 setembro, mais uma vez, Temer usou o espaço para comentar a legalidade do processo de impeachment que o levou ao poder. Falou para uma plateia de líderes internacionais

e, sua equipe, ao comentar os protestos de alguns de nossos vizinhos, tentou minimizar o fato relativizando, para usar uma palavra educada, a importância dos países que protestaram. A resposta veio em peso, quando a ONU publicou em seu instagram uma animação feita a partir de uma foto de Temer, tendo como legenda parte de seu discurso. Se publicações cotidianas da entidade recebem cerca de duzentos a trezentos comentários nesta rede social, a imagem do nosso presidente bateu todos os recordes, acumulando mais de 38 mil comentários, a grande maioria pedindo o “#ForaTemer” em português ou na versão “GetOutTemer”. Em situações de crise, o recomendado é que as respostas dos envolvidos não incitem raiva e não menosprezem stakeholders. É de bom tom que as mensagens não contenham ironia ou arrogância. E é também de bom tom que elas não alcancem públicos não previamente impactados pelo motivo gerador da crise. Bruno Machado, sócio da agência 3 Com, doutorando em Educação e mestre em Gestão Pública, concorda que não é interessante para Temer promover conversas que girem em torno da narrativa de golpe, principalmente no calor do imprevisto. Contudo, ele aponta que as últimas notícias já dão conta de que Temer esteja trabalhando em um planejamento estratégico de comunicação que afine e concentre o discurso oficial, evitando ruídos e desgastes.

Para afastar o seu nome da narrativa de golpe, Michel Temer deveria aceitar que a polêmica faz parte do pacote que o colocou na cadeira de Presidente e não alimentá-la, assim ela perderá força naturalmente.



Porta-voz pode ser boa opção

Bruno enfatiza também que o calor dos acontecimentos não favorece boas decisões nem bons pronunciamentos. Deste modo, é importante que Temer evite ao máximo pronunciamentos de improviso e redobre a atenção sobre os pontos que podem causar ou agravar crises, tendo respostas objetivas e técnicas.

E como é de se esperar que tudo o que ele venha a fazer seja interpretado de forma negativa pela oposição, o especialista acredita que a adoção de um porta-voz pode amenizar as ofensivas contra ele.

“O Temer fala muito bem e deve tirar proveito disso. A função deste porta-voz seria a de alinhar a comunicação entre os integrantes do primeiro escalão, que já demonstrou um nível de descoordenação preocupante, além de

“ **TEMER PRECISA SE AFASTAR DESTE DISCURSO DE QUE NÃO FOI GOLPE PROMOVENDO UMA AGENDA POSITIVA E SABENDO QUE TUDO O QUE FIZER SERÁ INTERPRETADO DE FORMA NEGATIVA PELA OPOSIÇÃO.**”

funcionar como uma carta na manga, alguém preparado para falar sobre qualquer assunto, se necessário for”, resume.

Outro ponto importante a frisar é que as pessoas estão cansadas de falas vazias, tidas como “em cima do muro”, assim como estão cansadas dos políticos que mudam de opinião a favor dos acontecimentos em busca de favorecimento pessoal - dois aspectos associados ao PMDB.

Uma dica que serve tanto para Temer quanto para outros políticos em situação de crise de imagem é a aposta no storytelling. “Eles precisam construir narrativas mais sólidas, que justifiquem seus movimentos e decisões de tal forma que os eleitores tenham empatia e estejam convencidos de que se lá estivessem, teriam feito o mesmo”, afirma Bruno.

Por Ingo Plöger

Presidente internacional do Conselho
Empresarial da América Latina-CEAL.

Reputação Brasil e o seu projeto de Nação



“ O PAÍS PRECISA
RETOMAR A
INICIATIVA
FORMADA
POR SUAS
LIDERANÇAS
EMPRESARIAIS,
SOCIAIS E DOS
GOVERNOS
PARA QUE
POSSAMOS
RECUPERAR
A REPUTAÇÃO
BRASIL.
PERDEMOS O
PROTAGONISMO
DA LIDERANÇA
JUNTO COM A
CREDIBILIDADE”

A reputação é uma agregação de valor percebida. Muitas vezes percebemos que o “recall” na mente de uma pessoa existe mais forte do que a realidade demonstra. A percepção forma a perspectiva que determina a ação. Quando a percepção é favorável, a tendência da perspectiva torna a ação presente mais positiva. Do contrário, quando a percepção é negativa, a perspectiva é recheada de crítica e a ação se torna negativa. Atualmente, a instantaneidade da informação faz com que a percepção se amplie em nossas mentes. Quando se trata de notícia negativa, e marcante, a percepção gera impacto. Repetida nas redes, tornar-se-á altamente eficaz. A mobilização para o não se mostra mais eficiente quando comparada às questões propositivas. Se a percepção se forma pelo conjunto dos signos (imagens, opiniões, vivências e sentimentos), um país inteiro, uma organização ou uma liderança estão suscetíveis para além dos fatores racionais (hard facts), sendo submetidos cada vez mais aos fatores avaliativos (soft facts) influenciando o seu valor. Vejamos: fatos contundentes e irrefutáveis expressos em balanços das companhias revelam seu valor considerando sempre a perspectiva apresentada e referendada em muitos casos por agentes independentes. Em condições normais, empresas que negociam ações em Bolsa são precificadas não só pela procura e oferta, mas pela expectativa de ganhos/perdas futuros. Situações recentes envolvendo a Samarco e a Petrobras, no Brasil, mostram quão sensível é o valor da reputação e de que forma atinge companhias até então vistas como ilhas de excelência agora despenhando para a desgraça. No cenário

internacional há outros exemplos de empresas e instituições. Um dos mais recentes tem no centro a FIFA, cujo “recall” anterior remetia à organização de campeonatos excepcionais e hoje, devido à malversação de recursos, a reputação é sofrível.

Percepção de corrupção é adversa ao desenvolvimento sustentável

Ora, se o status é verdadeiro em empresas e em instituições será verdade também para países? No caso brasileiro percebemos que a imagem e a crença de que somos um país de potencialidades e de excelência está longe de ser crível. A percepção externa da corrupção permeia todas as organizações e que a crise econômica, moral e institucional é crônica em nossa cultura e valores, constitui um conjunto de perspectivas adverso ao desenvolvimento sustentável. A sociedade civil brasileira reage, desde 2013, com intensas manifestações contra a corrupção e a má gestão pública. Crescente e consistentemente, o movimento ganhou corpo e reverberou nas ações do Poder Judiciário além, é claro, da opinião pública. Olhando o Brasil de fora, percebemos que esse processo de transformação deveria receber a “medalha de ouro na luta contra a corrupção e a má gestão”. Mas como a reputação do país foi duramente golpeada – e, por extensão, a depreciação dos ativos brasileiros –, precisamos esclarecer, a todo instante, “que o Brasil está no caminho certo”. Não é segredo que o Brasil é protagonista internacional em muitas áreas – como no agronegócio, sustentabilidade, inserção social, engenharias inovadoras etc. –, mas perdemos o protagonismo da liderança junto com a credibilidade. A consequência é um preço alto

demais que pagamos através da desvalorização dos ativos e insegurança no ambiente de negócios. É inegável que estes ativos têm valor superior àqueles atualmente negociados. Perdemos o investment grade por desavenças econômicas. Agora urge encaminhar as reformas ao Congresso. Mas, quanto tempo teremos de aguardar a aprovação? Um ano, talvez? Nem pensar! As agências de rating vão “esperar para ver como as coisas irão se desenvolver”. Não há racionalidade nisto.

Reputação Brasil tem que ser projeto de Estado, não de Governo

O país precisa retomar a iniciativa formada por suas lideranças empresariais, sociais e governamentais para recuperar a Reputação Brasil. Trata-se de um Projeto de Estado e não de governo. É uma iniciativa de longo prazo, mostrando que somos maior que os problemas atuais. O Brasil é parte da solução na agenda econômica mundial; da solução de processos democráticos, de paz e harmonização na América Latina. Somos, também, parte da solução na segurança alimentar mundial e na segurança energética, só para citar algumas importantes realizações. Por isso, precisamos botar a mão na massa e fazer andar este projeto de líderes. Apostamos na sinergia entre Executivo, Legislativo, Judiciário e as lideranças empresariais, sociais e culturais da sociedade brasileira. Logo, a mobilização das comunidades interna e externa é premente, a fim de aprimorar as instituições rumo a um futuro melhor. Podemos aprender ainda mais com as Paralimpíadas, mostrando que a superação de nossas deficiências é possível com muita garra, entusiasmo, alegria e companheirismo.

Por Denise Coronha Lima

Consultora Intercultural e
Diretora da Rio Total Consultoria.

Balanço de Rio 2016: porta-vozes precisam de maior treinamento intercultural

Há muito para contar e pensar após a passagem de mais de 10 mil atletas olímpicos e um milhão de turistas pelo balneário carioca, especialmente quando um evento que começou com os piores prognósticos termina em festa.

A exposição dos problemas da cidade e de um país em crise ultrapassou fronteiras numa progressão desconhecida até então. E foi assim até a cerimônia de abertura, quando a gambiarra de Fernando Meirelles reverteu as expectativas negativas e o Rio realizou 306 provas em estádios e arenas espalhadas em um cenário de grande beleza.

Se, durante 17 dias da primeira olimpíada sul-americana assistimos a grandes momentos de superação esportiva, houve também tropeços inesperados, mais pelo descompasso de códigos culturais do que pela barreira das línguas. Um exemplo foi o constrangimento causado pelo prefeito do Rio, quando respondeu às críticas da delegação australiana sobre as condições da Vila Olímpica,

sugerindo um canguru para que se sentissem em casa. A intenção de brincar e minimizar os problemas repercutiu negativamente na imprensa internacional como desrespeitosa e, por fim, trouxe um aprendizado sério: australianos, como muitos outros povos, não brincam em serviço. Refletindo sobre o incidente, até que ponto a mancada de Paes pode virar referência sobre se somos ou não uma cidade de gente capaz e confiável? Quantos representantes políticos e líderes, de fato se prepararam culturalmente e aprendem a dar conta de outras visões de mundo, valores e comportamentos, evitando consequências indesejadas?

Enquanto isto, nas arenas olímpicas começava uma nova onda de críticas, desta vez por causa do barulho nas arquibancadas. Para a Agência Reuters, "torcedores brasileiros vaiavam atletas em choque cultural", e para o El País o "público de futebol desconcentrou atletas de tiro", além de outras modalidades. Como dizia Tom Jobim, "o Brasil não é para principiantes" e fica difícil explicar como o espírito

olímpico pôde ser violado justamente na terra da alegria e dos anfitriões cordiais. Ainda que a energia e vibração junto com a própria organização das competições tenham garantido o sucesso da Rio 2016, o que poderia ter sido diferente?

“**NO LADO ESTRANGEIRO, A MAIOR GAFFE FOI A DE LOCHTE, QUE DERPERDIÇOU A CHANCE ATÉ DE SE DESCULPAR.”**

**DO YOU LIE
A LITTLE
OR
A LOCHTE?**



“**OLHANDO PARA TRÁS, FALTOU FORMAR UMA “TORCIDA OLÍMPICA” NACIONAL QUE ENTENDESSE AS 42 MODALIDADES ESPORTIVAS E NÃO APENAS O FUTEBOL**”

Lochte foi o “americano feio”

Olhando para trás, faltou formar uma “torcida olímpica” nacional (e não apenas “de futebol”), informando jovens e adultos sobre o que é o espírito olímpico; como são as 42 modalidades esportivas e as regras para que os fãs demonstrem admiração e respeito aos atletas sem comprometer seu desempenho. Escolas, imprensa e sociedade, enfim, todos podem ajudar a difundir estes conhecimentos, aprendendo a dosar a emoção nos momentos críticos e experimentado uma nova cultura de torcida. Ou, então, corremos o risco de permanecer principiantes aos olhos do mundo.

No lado estrangeiro, o maior tropeço ou gafê foi mesmo o protagoni-

zado pelo medalhista Ryan Lochte. Seu falso relato sobre um assalto no Rio de Janeiro causou indignação internacional, “por difamar injustamente [os] anfitriões e desviar para longe a atenção das conquistas históricas da equipe dos EUA”, como disse Scott Blackmun, diretor-geral do Comitê Olímpico dos EUA. Por seu mau comportamento, o nadador perdeu a credibilidade e foi duramente punido também por seus patrocinadores, que preferiram ficar longe do pior estereótipo possível – do “americano feio” que se acha superior a tudo, sendo odiado pelo mundo todo por isto. E piadas com trocadilhos associando o nome dele a mentiras viralizaram nas redes sociais.

Obrigado britânico surpreendeu

Se Lochte desperdiçou até a oportunidade de se desculpar de verdade, visitantes estrangeiros, que encheram um painel no aeroporto do Galeão com mensagens de despedida e desculpas pelo nadador, mostraram como pessoas comuns selam laços entre os povos através de gestos simples, como os britânicos, por exemplo, que surpreenderam, ao final, usando uniformes com a palavra “obrigado” em Português. No balanço geral da bem-sucedida Olimpíada carioca e seu legado de experiências, ficou um impulso de seguir de um jeito novo, recebendo visitantes e apoiando atletas dos quatro cantos, como começou a acontecer na Paralimpíada Rio 2016.

Por Rachel Griffiths

Sócia e Co-fundadora da Reputation
Consultancy, UK.

Você sabe o que faz o seu funcionário sorrir?

“ **COM UMA PROPOSTA DE VALOR PERFEITAMENTE CALIBRADA - CONSTRUÍDA EM TORNO DO QUE O TALENTO QUER, NÃO O QUE VOCÊ ACHA QUE ELE QUER - VOCÊ ESTARÁ BEM POSICIONADO PARA COLHER OS FRUTOS DE UMA FORÇA DE TRABALHO FELIZ E ENGAJADA.**

Funcionários engajados e felizes têm um melhor desempenho. Isso é o que diz o senso comum, certo? Este é um conceito apoiado por vastas áreas de evidências empíricas que sugerem que sentimentos negativos, tais como ansiedade ou tédio, inibem a tomada de decisões e destroem a produtividade. Por outro lado, sentimentos positivos, como felicidade e realização, incentivam a colaboração e facilitam a criatividade.

Mas o quão confiante você está de que a sua proposta de valor para o seu empregado - a combinação oferecida pela sua organização de incentivos, oportunidades de desenvolvimento e experiência de trabalho - é valorizada pelos seus funcionários atuais e pelos potenciais novos empregados e os motiva a trabalhar no seu melhor?

Pesquisas de engajamento e entrevistas individuais podem fornecer um grau de conhecimento sobre como os empregados se sentem em trabalhar para a sua organização e sobre a sua motivação. Mas estes métodos convencionais estão longe de serem perfeitos. Com entrevistas, as pessoas podem se sentir relutantes em dizer o que realmente pensam, preferindo dizer o que eles pensam que deveriam dizer. Com pesquisas, as pessoas só podem dar respostas às perguntas que são feitas, então o resultado pode ser uma imagem incompleta ou até mesmo distorcida de atitudes e opiniões.

Então, como você pode descobrir o que as pessoas realmente acham da proposta de valor do empregado da sua organização? Como você pode entrar na cabeça e no coração de empregados atuais e potenciais para construir uma força de trabalho

engajada e produtiva?

A internet pode oferecer uma enorme fonte de insights sobre o que os funcionários pensam e como se sentem. A análise de especialistas sobre os sentimentos dos funcionários nas plataformas sociais mostra como a sua empresa é percebida e o quanto a sua proposta de valor é realmente valorizada por eles. Deste modo, é possível criar um perfil que atrai as pessoas que você quer a partir de uma base muito mais firme para impulsionar o engajamento e a produtividade. Mas, para garantir o direito à privacidade, é preciso que a análise leve em consideração apenas temas e não respostas individuais.

Salário não é o mais importante. Recentemente, usamos a nossa ferramenta Employee Brand Tracker para comparar as duas lojas de café das cadeias Costa e Starbucks. Comparamos o sentimento do que cada um oferece ao empregado versus o que os funcionários falam a respeito. Comparamos as taxas de procura por emprego das pessoas nestas lojas ao longo do tempo. Analisamos o sentimento dos empregados por região geográfica, em relação aos locais de trabalho e comparamos as duas cadeias. Apesar de os salários em Costa serem percebidos como inferiores aos do Starbucks, a organização é considerada um lugar melhor para trabalhar, por ter uma melhor gestão e, em geral, ser considerada uma boa empresa. Na Costa, gestores priorizam salários e bônus, enquanto os baristas foram levados à empresa mais pela satisfação de servir clientes felizes e pelas oportunidades de aprendizagem. E as pessoas que se candidatam a empregos nos dois cafés classificaram Costa como um

“ PESQUISAS DE ENGAJAMENTO E ENTREVISTAS INDIVIDUAIS ESTÃO LONGE DE SEREM MÉTODOS PERFEITOS PARA DESCOBRIR O QUE AS PESSOAS SENTEM EM RELAÇÃO A UMA MARCA

possível melhor empregador do que Starbucks.

Quanto melhor compreender a reputação da sua organização como um empregador, em melhor posição você estará para construir uma proposta de valor para o empregado, pois você terá mapeado diretamente o que é prioridade para as pessoas que você quer recrutar e reter. Ter uma compreensão exata e em profundidade do que é valor para diferentes grupos de funcionários fará com que você possa investir em uma proposta que realmente funciona para motivá-los. Com uma proposta de valor perfeitamente calibrada - construída em torno do que o talento quer, não o que você acha que ele quer - você estará bem posicionado para colher os frutos de uma força de trabalho feliz e engajada.

Texto originalmente publicado pelo blog da Reputation Consultancy. www.reputationconsultancy.co.uk

Por Tatiana Maia Lins

Editora da Revista da Reputação com informações do site Meio & Mensagem

Brasileiros desconfiam das marcas e reconhecem a era da reputação

A holding de comunicação IPG divulgou recentemente os resultados da quarta edição do estudo bienal "New Realities", que inclui o Brasil pela terceira vez no relatório. Nesta edição, foram analisadas as categorias de serviços bancários, seguros, automotivo, computadores, softwares e fast food, com um total de 3.600 entrevistas online com homens e mulheres, em igual proporção de geração X, Y e baby boomers. A maior conclusão: o crescente desejo de receber informações sobre produtos e serviços por parte dos consumidores, que reconhecem que vivemos em uma Era da Reputação, anda de mãos dadas com a desconfiança em relação às informações oferecidas pelas empresas. A pesquisa identificou uma predisposição dos consumidores em relação ao recebimento de informação. Os brasileiros são os que mais declaram gostar de pesquisar informação para amparar suas decisões de compra, registrando um crescimento de 55% em 2011 para 72%. Uma boa notícia é que as marcas estão em um caminho positivo de comunicação com a população, pois houve um crescimento de 53% nos entrevistados que afirmaram que as informações oferecidas pelas marcas são recompensadoras (eram 43% em 2011, agora 66%). Dentre os diversos levantamentos, ficou claro que o público brasileiro reconhece cada vez mais a importância da reputação das empresas. Quando perguntados "O nome e a reputação da marca importam mais hoje em dia do que antes", 60% dos brasileiros estiveram de acordo. Em 2011, esse índice era de apenas 34%. Em termos percentuais, o aumento na taxa de respondentes que reconhecem que vivemos a Era da Reputação foi de 76% em apenas cinco anos, uma prova de se trata de um movimento que não tem volta globalmente e também por aqui.

Para sobreviver à Era da Reputação, as empresas devem apostar em diálogo e transparência. As empresas precisam também atender e superar as expectativas de seus públicos. Em momentos de crise econômica como o que vivemos, aumenta o interesse das pessoas pela reputação das empresas, já que as compras ficam mais seletivas. Se há menos dinheiro para gastar, é natural que as pessoas queiram gastá-lo da melhor maneira possível.

Conteúdo de marketing não satisfaz o público

Outro diagnóstico da pesquisa é de que os consumidores estão interessados em receber informações sobre produtos e serviços, mas acabam desconfiando dos conteúdos por, muitas vezes, não passarem de informativos de marketing. Cerca de um terço dos entrevistados não acredita nas informações oferecidas pelas marcas e a realidade global dos entrevistados aponta que 60% dos consumidores não sabe diferenciar facilmente se a mensagem é conteúdo de marketing ou conteúdo informativo, o que contribui ainda mais para a desconfiança em relação à mensagem. A China lidera o ranking dos desconfiados, seguido por Índia, Brasil, Estados Unidos, Rússia e Inglaterra, respectivamente. Este dado nos faz refletir que embora as empresas estejam em uma jornada positiva, ainda há o que aprimorar em suas formas de comunicação com a sociedade. Se há pessoas não acreditam nas informações fornecidas pelas marcas é sinal de que a realidade que elas encontram difere da que é apresentada pelas marcas em relação a seus produtos e serviços ou ao modo como operam. A propaganda é indiscutivelmente necessária. Mas ela precisa ser justa e não induzir o consumidor a erro, tampouco ressaltar atributos de qualidade que não estão presentes.

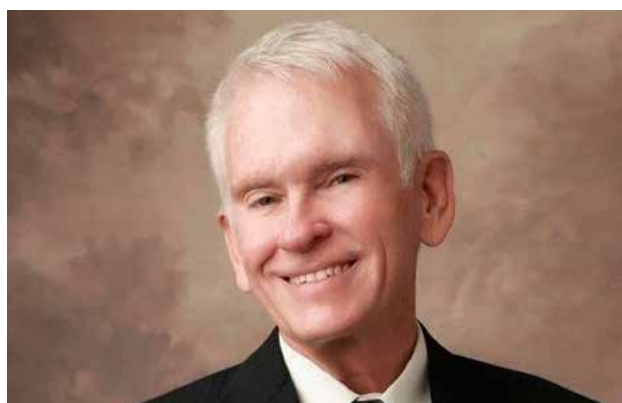
A linha entre conteúdo promocional e conteúdo



jornalístico também precisa ser melhor definida e comunicada por razões éticas. Atualmente, o modelo permite que conteúdos promocionais se passem por conteúdos jornalísticos por meio de posts pagos e informes publicitários com layout similar ao de conteúdo jornalístico. Esta prática gera danos de confiança na parcela de leitores que não sabe distinguir um de outro. Em comunicado enviado à imprensa, Terry Peigh (foto ao lado), vice-presidente sênior e diretor do IPG, declara que o mercado passa por uma grande crise de confiança nas instituições. “Vivemos o grande paradoxo da economia da confiança: se por um lado temos empresas como Uber, Alibaba e Airbnb, que são líderes em seus respectivos mercados sem terem um carro, estoque ou um imóvel sequer; por outro vivemos uma das maiores crises de confiança nas instituições de que temos notícia”. Uma alternativa explorada por grandes empresas, e que vem ganhando cada vez mais espaço para driblar essa crise de confiança na imagem das instituições é a utilização de assessoria de imprensa, trabalho que atua fortalecendo os ideais das marcas a partir de notícias que realmente são interessantes ao público. Para Andressa Dantas (foto acima), diretora executiva da Arebo, as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, precisam entender que o mercado e os diferentes públicos, possuem maneiras diferentes de interagir com a sociedade. E é exatamente aí que cria-

“O trabalho de assessoria de imprensa deve ser de estratégia, para aproximar, e não de cunho publicitário, que afasta a marca das pessoas.” Andressa Dantas.

se uma lacuna. “Não adianta investir em um conteúdo de marketing e massificar isso nas mídias. Na assessoria de imprensa utilizamos as empresas como exemplo em assuntos que são de interesse dos consumidores, e isso aproxima a marca da sociedade. A assessoria de imprensa cria oportunidades para que as empresas se comuniquem de maneira eficaz e com conteúdo relevante, auxiliando a manter a imagem das instituições positivas.”



Por Ricardo Sales

Profissional de comunicação e pesquisador na USP. Auxilia agências, marcas e empresas a desenvolver uma comunicação mais empática, inclusiva e que valorize a diversidade.

Diversidade e Reputação

Do mesmo modo que exigem coerência, os stakeholders cada vez mais esperam que as empresas demonstrem preocupação e responsabilidade com a sociedade. Assim, diversidade e cidadania corporativa podem ser vistas como dois lados da mesma moeda. Aliar-se à luta contra os preconceitos e ajudar na promoção da inclusão no ambiente de trabalho são formas efetivas de demonstrar compromisso com um mundo mais justo e igualitário.

E comum que se associe a reputação a uma espécie de blindagem, uma proteção extra que auxilia as organizações sobretudo em cenários de crise ou de intensa competição. Mas o que faz com que algumas empresas tenham melhor reputação que outras? Por que o voto de confiança dos stakeholders não se distribui de maneira linear a todas as organizações?

Não existe uma resposta única a essas perguntas, mas penso que o entendimento desta questão passa por dois pontos importantes: a qualidade do relacionamento com os públicos de interesse e a consistência das ações de cidadania corporativa.

Essas duas variáveis, que interferem na percepção que temos sobre as empresas, são diretamente relacionadas com a questão da diversidade no ambiente de trabalho e nas campanhas de marcas e produtos.

Este assunto já é discutido no Brasil há mais de dez anos, mas ganhou os holofotes neste 2016. Nunca se falou tanto sobre as demandas e necessidades de inclusão de grupos minorizados nas organizações e na comunicação que elas desenvolvem.

Refletir sobre diversidade exige disposição para revisão de

crenças, abertura a novos aprendizados, desenvolvimento da empatia e também alguma resiliência. Pode parecer trabalhoso, mas os resultados compensam e extrapolam a dimensão do ambiente de trabalho.

No espaço profissional, a presença da diversidade está associada a melhores resultados, mais criatividade, clima inclusivo e menos faltas e rotatividade. No plano pessoal, percebo pessoas mais satisfeitas com seus empregos e dispostas a propagar mensagens de respeito às diferenças em todos os ambientes que frequentam, da família às redes sociais.

Não é à toa que cresce o interesse pelo tema. De acordo com o estudo PwC Global, 75% dos CEOs de grandes empresas que atuam no Brasil têm uma estratégia para a diversidade. O número confirma uma outra pesquisa, da Towers Watson, segundo a qual 56% das grandes empresas do país contam com programas de valorização da diversidade.

Essas iniciativas vão fomentar discussões sobre o assunto dentro das organizações a desenvolver incentivos para aumentar a quantidade de mulheres e negros nos cargos de gestão. Passam, ainda, por criar um ambiente mais inclusivo às pessoas com deficiências e dar meios para que a diversidade sexual possa ser vivenciada livre



de preconceitos e comentários homotransfóbicos. No campo da comunicação, marcas valiosas – como Avon e Skol – têm dado cada vez mais espaço à valorização das diferenças em suas campanhas de publicidade. Visibilidade importa e os grupos representados agradecem. Além disso, as empresas que investem neste assunto conseguem se conectar a mais pessoas, reforçando seus laços de confiança e credibilidade junto a públicos estratégicos. É claro que discurso e prática precisam caminhar juntos. Não adianta abraçar as diferenças na propaganda de TV e ignorar a falta de representatividade das mulheres ou fazer vista grossa para o preconceito que acontece dentro da empresa, por exemplo. Do mesmo modo que exigem

“MARCAS VALIOSAS – COMO AVON E SKOL – TÊM DADO CADA VEZ MAIS ESPAÇO À VALORIZAÇÃO DAS DIFERENÇAS EM SUAS CAMPANHAS DE PUBLICIDADE. VISIBILIDADE IMPORTA E OS GRUPOS REPRESENTADOS AGRADECEM.

coerência, os stakeholders cada vez mais esperam das empresas atitudes que demonstrem preocupação e responsabilidade com a sociedade. Assim, diversidade e cidadania corporativa podem ser vistas como dois lados da mesma moeda. Aliar-se à luta contra os preconceitos e ajudar na promoção da inclusão no ambiente de trabalho são formas bastante efetivas

de demonstrar compromisso com um mundo mais justo e igualitário. Como bônus, empresas que apostam neste tema são percebidas como mais engajadas, recebem destaque na imprensa, ganham reconhecimento de suas pares e fortalecem justamente esta blindagem que chamamos de reputação. É vantagem para todos os envolvidos.

Por Camila Andrade

Sócia da Pórthia Comunicação Corporativa,
especialista em Reputação e Linguagem
Não Verbal e apresentadora do Programa
de Rádio Reputação em Foco

Boa reputação decorre de bom relacionamento

Muitas pessoas me perguntam ainda o que é Reputação. E como elas podem medi-la e construí-la.

Eu percebo a Reputação quase que como uma moeda, mas que é invisível. E está diretamente ligada à forma como as Marcas compartilham sua essência e como esta informação é percebida pelos seus públicos. Assim, quanto mais convergência houver entre o que é compartilhado e percebido, maior a probabilidade de uma empresa ter Reputação positiva. É uma espécie de bolsa de valores de Reputação, e que é alimentada com ativos muitas vezes não valorizados pelas corporações. Quanto mais a empresa for percebida de forma positiva, melhor será a sua Reputação.

Mas, de quais ativos estou falando quando falo em reputação?

Falo de percepção real/verdadeira do que é a essência da Marca. De comunicação essencial, transparente sobre os ideais da Marca. Falo em disposição de incluir o público interno entre seus públicos primor-

diais. Do compromisso social real da Marca. Falo da participação de seus gestores no compartilhamento dos valores da empresa e da contribuição dos valores pessoais dos gestores na formação da essência da Corporação. Falo em tornar cultural "Ética e Hospitalidade". E, por último, falo na comunicação de todos estes ativos através de ações de ativação dispostas a valorizar o real, o verdadeiro, os valores humanos mais positivos.

E onde entra o relacionamento? Em absolutamente tudo.

Quando uma empresa consegue descobrir qual a sua essência - que vem antes dos conceitos de "missão, visão e valores". E quando os canais e projetos de Comunicação e Marketing começam a disseminar esta essência, os públicos da Marca sentem esta coerência nas ações de ativação e começam a ouvir a Marca de verdade. É neste momento que a Marca tem a oportunidade de se relacionar com seu consumidor de forma personalizada.

A Comunicação personalizada (one

to one) não é um mais futuro distante. Ela precisa urgentemente ser o presente de qualquer projeto de Comunicação e Marketing. Isso porque consumidores são pessoas; empresas são formadas por pessoas. E as pessoas não querem mais apenas ler anúncios, ou serem

“ **A COMUNICAÇÃO PERSONALIZADA (ONE TO ONE) NÃO É UM MAIS FUTURO DISTANTE. ELA PRECISA URGENTEMENTE SER O PRESENTE DE QUALQUER PROJETO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING.**”

Todo relacionamento dá trabalho. Precisamos a todo momento, estar atentos e observar as pessoas com as quais nos relacionamos. As pessoas são diferentes e nos dão dicas de como são; e principalmente, de como gostariam de ser tratadas.



bombardeadas de publicidade, de promessas, de entretenimento. As pessoas querem ser ouvidas, querem respostas, querem se sentir únicas para outras pessoas e para as empresas. Portanto, hoje, as pessoas se relacionam com a Marcas como se relacionam com pessoas.

E as empresas que conseguirem entender este relacionamento, terão clientes fiéis e com certeza perpetuaram uma Reputação positiva.

Dá trabalho. Sim, gerir relacionamento dá muito trabalho.

Aliás, todo relacionamento dá trabalho. Precisamos a todo momento, estar atentos e observar as pessoas com as quais nos relacionamos. As pessoas são diferentes, e nos dão dicas de como são; e, principalmente, de como gostariam de ser tratadas.

É importante entender este mecanismo atual dos relacionamentos dos consumidores com as Marcas, porque pessoas infelizes com empresas, atrapalham a construção da Reputação de qualquer negócio com comentários negativos.

Portanto, a tão conhecida fidelização de clientes, se transformou em relacionar-se com os clientes. Mas tornar um público fiel, tem que começar dentro de casa. Se um colaborador é bem tratado, ouvido e estimulado, ele entenderá a importância de tratar bem os clientes da empresa.

Alguns especialistas acreditam que fidelização corresponde a 30% produto e preço, e 70% atendimento. Hoje em dia parece que atendimento virou execução de protocolo.

lo. Mas deveria ser sempre relacionamento. Um atendimento deveria ser um modelo de relacionamento cordial e respeitoso. O Marketing Data Base trouxe uma oportunidade incrível para que as empresas pudessem trabalhar com banco de dados; e coletar dados, ouvir as pessoas, conhecê-las, e mais do que isso; transformar todas estas informações em estratégias, para que as ações de ativação de Marca pudessem, enfim, construir relacionamentos duradouros e gerar Reputação positiva. Relacionar-se é sempre um desafio, ouvir o outro é uma mudança de comportamento. Mas construir Relacionamentos verdadeiros é um ativo imprescindível para ter a tão almejada Reputação positiva.

Relacionar-se é sempre um desafio, ouvir o outro é uma mudança de comportamento. Mas construir Relacionamentos verdadeiros é um ativo imprescindível para ter a tão almejada Reputação positiva.

Relacionar-se é sempre um desafio, ouvir o outro é uma mudança de comportamento. Mas construir Relacionamentos verdadeiros é um ativo imprescindível para ter a tão almejada Reputação positiva.

Relacionar-se é sempre um desafio, ouvir o outro é uma mudança de comportamento. Mas construir Relacionamentos verdadeiros é um ativo imprescindível para ter a tão almejada Reputação positiva.



Faça o tempo trabalhar para a sua reputação

Aprenda a delegar, foque em uma atividade e fuja dos ladrões do tempo são dicas da especialista em Gestão do Tempo Tathiane Deândhela para que você não prejudique a sua reputação tentando abraçar o mundo.

Estar sempre atrasado e não cumprir com as tarefas e compromissos acordados são aspectos que minam a reputação de qualquer pessoa ou empresa.

Isso porque reputação e expectativas são fortemente atreladas. Em busca de dicas sobre gerenciamento de tempo, conversamos com Tathiane Deândhela (foto), autora do livro “Faça o tempo trabalhar para você e alcance resultados extraordinários” e CEO do Instituto Deândhela. Segundo a autora, o ditado “quem trabalha muito não tem tempo para ganhar dinheiro” deveria ser reformulado para “quem ocupa inutilmente o seu tempo, tendo trabalho com coisas que não deveria ter, não tem tempo para ganhar dinheiro ou subir na carreira”.

Se você está sentindo que está trabalhando demais e não está saindo do lugar, ela sugere que você se faça algumas perguntas: Quanto tempo tenho dedicado a coisas que geram lucro? Não só lucro financeiro, mas ganhos em todos os sentidos da vida. Quanto tempo eu perco com atividades que nada agregam em minha vida? Quanto tempo eu dedico para fazer trabalho de outras pessoas ou para fazer algo que eu nem deveria fazer? Escolhas inteligentes fazem o tempo render e, como consequência, alcançaremos resultados extraordinários.

“O grande desafio está em manter o foco em atividades que te levarão em direção aos seus objetivos. Isso significa, muitas vezes, abdicar de outras atividades agradáveis para se tornar especialista em uma área específica”, recomenda Tathiane, que dá as dicas abaixo para que as pessoas tenham mais produtividade e controle do seu tempo.

Aprenda a delegar - Quando queremos fazer pequenas tarefas durante o dia pela ilusão de que ninguém sabe fazer tão bem como nós ou então acreditamos que é mais rápido fazermos do que delegarmos, estamos fadados a carregar a empresa em nossas costas e limitarmos nosso crescimento. O papel de qualquer líder é desenvolver pessoas ao invés de fazer o trabalho por elas.

Foque em uma atividade - A dispersão mental é, comprovadamente, um dos maiores inimigos da produtividade. Evite fazer muitas tarefas ao mesmo tempo para alcançar a excelência em tudo o que fizer.

Fuja dos ladrões do tempo - Tudo aquilo que dispersa a sua atenção ou não contribui para o seu desempenho e produtividade é um ladrão do tempo. Alguns estão tão “naturalizados” na rotina que não nos damos conta de que eles são um problema, tais como interrupções e redes sociais.

Por Leonardo Stavale

Gerente de contas na
Perspectiva Comunicação

Descobrimo o valor da reputação

O momento é oportuno para abordar uma questão que costuma vir à tona apenas em momentos de crise: a gestão da reputação. É justamente nessas horas que fica claro o quão mais fácil é destruir ou perder uma reputação frente ao desafio de criá-la.

Uma organização envolvida em um escândalo de corrupção rapidamente é percebida como incapaz de atender às expectativas dos stakeholders, perdendo credibilidade e legitimidade, e influenciando de forma negativa o alcance dos objetivos de negócios. O raciocínio inverso é aquele que constrói a boa reputação de uma empresa.

Nessa perspectiva, tendo como base os conceitos do Reputation Institute, a reputação de uma empresa é formada pela experiência gerada a partir das próprias iniciativas da organização e seus impactos, a percepção de terceiros sobre a companhia, o posicionamento e a maneira como a comunicação se dá e o contexto global – ou seja, o cenário que faz com que determinado atributo seja mais ou menos valorizado. Essas experiências podem

ser percebidas em diferentes dimensões da corporação como cidadania/responsabilidade social, liderança/gestão, produtos e serviços, inovação, ambiente de trabalho, governança e ética.

Jornada da reputação é longa

De acordo com Nicolas Georges Trade, executivo do Reputation Institute, 87% das empresas ainda estão nos estágios iniciais da jornada da reputação, explorando o que é e como isso afeta o negócio. A partir do terceiro estágio estão as companhias que possuem inteligência específica para utilizar planejamentos dos negócios e integração. Do quinto estágio fazem parte as empresas capazes de tomar decisões baseadas na reputação por possuírem inteligência relevante sobre o que importa para os consumidores e stakeholders.

O número mostra um longo

caminho a percorrer para que as empresas construam verdadeiramente reputações valiosas. Parte dessa trajetória está na necessidade de as companhias atrelarem as áreas e agências de relações públicas diretamente aos objetivos de negócios e aos executivos tomadores de decisão. É a área de RP que cada vez mais deve desempenhar o papel de estabelecer de forma estratégica as pontes entre a empresa e seus diversos públicos de interesse por meio da comunicação, para atingir as metas corporativas, fortalecendo a reputação.

A concretização deste movimento depende ainda de as organizações perceberem o valor da reputação como um ativo possível de ser gerenciado e mensurado. Mais do que isso, a boa reputação influencia diretamente o desempenho financeiro das empresas e a sua capacidade de ampliar o valor global.



Tudo o que você precisa saber sobre reputação

O assunto é sério. Mas um pouco de humor sempre ajuda a guardar a mensagem. Por isso, aproveitamos o meme do momento para fazer um super resumo dos principais aspectos que impactam a reputação de uma empresa. Pode imprimir e colar na parede. Certamente, a imagem o/a ajudará a ter uma visão global do gerenciamento de reputação. Sabendo como cada um dos aspectos da imagem é percebido pelos stakeholders e quais as expectativas que eles têm em relação a cada item, é possível traçar um plano de ação para melhorar os pontos sensíveis, valorizar as forças,

aproveitar as oportunidades e se antecipar às ameaças. Lembrando, sempre, que nenhum desses aspectos em isolamento pode ser o responsável pela reputação de uma empresa. Esta depende de todos esses fatores, orquestrados. A coerência entre o discurso e a prática ficou em destaque para lembrar que a boa reputação de uma empresa não depende do departamento de comunicação. Reputação é comunicação e gestão andando de mãos dadas. Cabe à gestão oferecer o melhor aos públicos e à comunicação cabe o papel de criar lastro reputacional e treinar porta-vozes para evitar crises de imagem.

“**APROVEITAMOS O MEME DO MOMENTO PARA FAZER UM SUPER RESUMO SOBRE O QUE IMPACTA A REPUTAÇÃO DE UMA EMPRESA.**”

Por Tatiana Maia Lins

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

Construindo e fortalecendo a reputação do Itaú

O Itaú liderou, pela terceira vez, o ranking MVP Bancos (Mais Valor Produzido), da consultoria DOM Strategy, que avalia a capacidade das instituições em gerar e proteger valor não apenas para si, mas também para seus clientes, consumidores, acionistas, funcionários e sociedade. Conversamos com o Itaú para saber a receita do sucesso em uma setor tão difícil.

A percepção de geração de valor para a sociedade no setor bancário é um grande desafio, visto que para muitos a primeira associação que é feita quando a palavra banco é mencionada é a de juros, quando não acrescentada do adjetivo “abusivos”. Na contramão a esta associação clássica, o Itaú vem se destacando como um banco também envolvido em causas culturais - como o incentivo à leitura, à formação de público para o cinema e ao teatro - e na desburocratização.

Para saber a “receita de sucesso” para que o Itaú seja percebido como um banco diferente dos demais, entrevistei o Superintendente de Comunicação Corporativa do Itaú-Unibanco, Paulo Marinho. Na pauta: o fato de o Itaú ter sido primeiro lugar no ranking MVP Bancos (Mais Valor Produzido), criado pela consultoria DOM Strategy com o intuito de avaliar a capacidade das instituições em gerar e proteger valor não apenas para si, mas também para seus clientes, consumidores, acionistas, funcionários e sociedade em todas as suas edições desde a criação do ranking.

As respostas mostram a solidez no monitoramento e a visão de longo prazo. Com mais de 90 anos de história (levando em consideração as fusões e aquisições ao longo do tempo), o Itaú é um dos maiores bancos do mundo e está presente em 19 países. Com metas internacionais cada vez mais arrojadas, ele pretende daqui a dez anos assumir uma

posição de liderança principalmente, na América Latina. Mas, nas palavras de Paulo Marinho, “queremos também ser bem percebidos e aprovados justamente por aquilo que já prometemos em nossa Visão: Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação de clientes. Este é o nosso horizonte, pois acreditamos que só sobreviveremos se justamente continuarmos gerando valor sustentável a nossos colaboradores, clientes, acionistas e sociedade em geral, sempre com ética, transparência e eficiência”.

Para chegar a esta meta e saber se que as expectativas e necessidades de seus clientes são satisfeitas, o banco aposta em investimento em pesquisa, inovação, treinamento e tecnologia voltados para a qualidade no atendimento e a satisfação dos clientes. “Monitoramos frequentemente a satisfação dos nossos clientes, olhando também para o mercado. Temos obtido melhorias constantes, mas sabemos que temos muito ainda a melhorar. Por isso é fundamental entendermos as necessidades do mercado em relação à satisfação de realidades imparciais, o que nos permite definir planos de ação focados em melhorias para atender melhor e atrair novos clientes. Para nós, o melhor para o cliente é o melhor para o banco.”, explica.

Ao ser perguntado sobre as dificuldades de comunicação interna, Paulo explicou que os valores da companhia são transmitidos por meio de ferramentas como o código

“ É PREMISSA BÁSICA O CONVITE PERMANENTE PARA QUE NOSSOS CLIENTES NOS DÊEM OS FEEDBACKS, QUE SÃO, NA VERDADE, UM VERDADEIRO PRESENTE PARA QUE POSSAMOS MELHORAR. E AQUI TEMOS TAMBÉM A NOSSO FAVOR A GESTÃO COLEGIADA E UMA GOVERNANÇA CORPORATIVA BEM DEFINIDA”



de ética (*disponível para download na versão web desta matéria*), que reflete as atitudes com relação à construção de uma cultura corporativa, um conjunto de valores, crenças e atitudes praticados a todo instante por todos os colaboradores. Para saber se os objetivos de comunicação interna estão sendo alcançados, o Itaú tem indicadores internos e realiza pesquisas periódicas que permitem as correções de rota e aprimoramento permanentes.

Inovação e atuação social como diferenciais

O Itaú está convicto de que organizações perenes são aquelas que não admitem o ganho a qualquer preço e que sabem que seu sucesso depende de sua capacidade de liderar com ética e responsabilidade. Por esta razão, o banco assumiu o compromisso de ser um agente de transformação da sociedade, com foco em cultura, educação, esportes e mobilidade urbana nas comunidades onde opera. A Fundação Itaú Social e o Instituto Unibanco contribuem em políticas públicas educacionais no ensino fundamental e médio. No esporte, além do apoio ao futebol, há iniciativas no tênis. Na cultura, o Instituto Itaú Cultural democratiza o acesso às

artes e às diversas manifestações culturais e atua como agente mobilizador para a melhoria das políticas públicas. E em mobilidade urbana, através da parceria com várias prefeituras, as bicicletas laranjinhas já são o meio de transporte para o trabalho e o lazer de muitas pessoas. A inovação, outro ponto importante para a percepção positiva de uma instituição, é uma preocupação constante do Itaú, pela alta expectativa dos clientes e por causa de novos entrantes na categoria financeira. Um exemplo de inovação é o “Cubo”, lançado há um ano para fomentar o mercado de empreendedorismo tecnológico na América Latina. Na área de canais digitais, o TokPag veio resolver o problema de transferência de dinheiro em situações de rateio entre contatos da agenda do celular, demanda identificada em uma pesquisa. E o conceito de inovação é bem abrangente para o Itaú. “A inovação para nós vai além de tecnologia. Passa pelos modelos de atuação, pelos conceitos, pelo jeito de ser, pensar e fazer. Por isso, procuramos inovar também na forma de seleção dos talentos que queremos ter na empresa, na forma de nos associarmos a parceiros estratégicos e nas fusões ou aquisições”, finaliza Paulo Marinho.

Os pilares da reputação do Itaú

Paulo Marinho resume os pilares que baseiam a comunicação do Itaú para diferenciação de seus concorrentes em ética, transparência, eficiência e desenvolvimento local. “Temos foco permanente na disseminação dos nossos valores de ética, transparência, eficiência e compromisso com o desenvolvimento das comunidades e países onde atuamos junto a colaboradores, clientes, acionistas, imprensa, governos e sociedade em geral. Tudo sempre almejando o fortalecimento da reputação e com a premissa básica do alinhamento constante entre discurso e prática. Uma reputação sólida é o primeiro passo para obter sucesso e conquistar perenidade. É isso que dá à empresa o “benefício da dúvida” frente a uma crise ou qualquer desgaste de imagem”, pondera. Em relação à construção de reputação, o executivo deixa claro que é necessário que exista primeiramente engajamento dos colaboradores, por meio de uma cultura organizacional bem definida, assimilada e desejada por lideranças e demais colaboradores. “Nossa cultural organizacional é baseada em um conjunto de sete de atitudes que expressam nossa forma de ser e de agir: o Nosso Jeito. A Cultura é a nossa identidade e o que nos diferencia. Todo o processo de comunicação se ancora nestas atitudes, pois elas são a base para construirmos um banco sempre melhor para nossos clientes”.

“O DESAFIO DIÁRIO É MANTER O MAIS RICO DIÁLOGO E A TRANSPARÊNCIA COM NOSSOS STAKEHOLDERS, POIS SÓ ASSIM SABEMOS AS CORREÇÕES DE ROTA PARA MELHORES RESULTADOS E PARA BENEFÍCIOS CONCRETOS PARA O CLIENTE”

Fusão com Unibanco levou à liderança

A fusão do Itaú com o Unibanco ocorreu em 2008, levando o novo banco Itaú-Unibanco a um posto de liderança nacional. Juntas, as duas instituições tinham em setembro de 2008 ativos de R\$ 575,1 bilhões, contra R\$ 403,5 bi do Banco do Brasil, e R\$ 348,4 bi do Bradesco. Com a fusão, a marca Unibanco foi extinta. A integração foi concluída em outubro de 2010.

Os processos de fusão e aquisição são pesadelos de muitos gestores de comunicação pelas dificuldades de harmonização de discursos e culturas. Mas, em relação à fusão com o Unibanco, Paulo Marinho destaca os aspectos positivos que emergiram: “A fusão nos levou a um patamar diferenciado, na medida em que passamos a ser líder do mercado. Ser líder significa ser exemplo, liderar agendas de

transformação e inovação constantes. Portanto, a responsabilidade aumenta muito, assim como o nível de engajamento e de pressão também, por parte dos diversos stakeholders. Quando passamos a líder e assumimos este compromisso, sem dúvida, nos enriquecemos, nos aprimoramos. E isso acontece diariamente, na medida em que aprendemos mais com todos os stakeholders através do diálogo e da transparência. Para a gestão da reputação, este processo é riquíssimo, pois estamos sempre sendo desafiados sobre como podemos e devemos nos posicionar melhor em atitudes e discursos.”



Por Bruno Rodrigues

Estrategista de conteúdo,
consultor, professor de
Webwriting e autor dos Padrões
Brasil e-Gov de Redação Online



Presença digital: 20 coisas que aprendi em 20 anos

O menos pode ser mais para a sua marca. Você não precisa agir como um adolescente digital e ter uma conta em cada rede social só porque os seus concorrentes também estão lá. Relevância em uma única rede é mais interessante do que estar (mal) em todas.

1 Você é uma marca, não um adolescente que precisa fazer tudo o que os amigos fazem. Portanto, se você não sabe exatamente o porquê de estar no meio digital, não o faça.

2 Perceba o momento certo de fincar bandeira no território online. Criar justificativas aparentemente 'estratégicas' é meio caminho andando para dar com os burros n'água.

3 O meio digital não é como uma lanchonete, em que você pede um 'combo' com 'fan page no Facebook + conta no Twitter + Instagram'. Nem sempre dá para abraçar o mundo com as mãos - aceite.

4 Especialmente em momentos de crise, você precisa de uma equipe grande para cuidar de cada um dos canais digitais. Entenda: gente que produza conteúdo.

5 Monitorar é bem diferente de cuidar. Quem cuida, produz (conteúdo); quem monitora, analisa (reações).

6 Monitorar é interagir. Traduzindo: responder a 'cada-uma-das-questões-que-cada-um-dos-usuários-levantou'.

7 Não, não é moderno ou descolado não responder a 'cada-uma-das-questões-que-cada-um-dos-usuários-levantou'.

8 Não, ele não precisa entender que você, por ser uma marca ocupada (insira um emoji com óculos escuros aqui), não pode interagir com ele.

9 Se você não responde 'cada-uma-das-questões-que-cada-um-dos-usuários-levantou', é por que você não tem dinheiro para colocar gente que possa interagir com o público, simples assim. Ou então não entende nada de presença digital - neste caso, volte duzentas casas.

10 Produzir conteúdo para mídias sociais não é



criar 'carimbos' pré-fabricados e meticulosamente agendados para entrar tal dia, em tal segundo. Sério: seu público reconhece um conteúdo sem alma. 'Que tal um Chamanitto para enfrentar esta segunda-feira? #Tamojunto' (não faça isso: existe vergonha alheia de uma marca, e multidões se divertem com estes micos; eu, por exemplo).

11 A web não surgiu ontem. De certa maneira, todos os seus amigos e parentes são Analistas de Mídias Sociais. Hoje, todos querem que as marcas os surpreendam. Inclusive você.

12 Sim, sites e portais ainda existem e são muito úteis e acessados.

13 Um site (ou um portal) é um ambiente estruturado, perfeito para conteúdos fixos.

14 Mídias sociais são ambientes não estruturados, feitos para conteúdos flutuantes. Não viu, passou, morreu.

15 Os dois podem conviver, com televisão e web. Ou até se misturarem de vez em quando. Mas um não mata o outro (nem precisava dizer isso, mas a gente diz).

16 Ter personalidade não é criar um personagem para

interagir no Twitter, apenas. O pinguim do Ponto Frio - um dos maiores clichês de papo de mesa de chope sobre mídias sociais de todos os tempos - não acontece todo dia, e isso não significa que você não pode inovar (dúvida? releia o número 10).

17 Tenha vergonha de fazer benchmarking antes de começar um projeto. É feio olhar para o que o coleguinha fez antes mesmo de você pensar no que vai fazer. Isso fala mal - bem mal - de você. Tenha coragem, gafanhoto, primeiro pense e depois (mas só depois) olhe para o lado em busca do que tem sido feito.

18 O mundo digital não será o mesmo daqui a três anos, assim como não era há três. Não pense que 'entende o mercado' apenas porque sua marca está inserida nele.

19 Dinheiro aplicado pressupõe resultados. É fácil falar, mas difícil pensar no dia a dia. Imagine cada post precisando gerar retorno. É horrível, mas that's life (não, a gente não pensa assim o tempo todo, apenas de vez em quando).

20 Parabéns! Você chegou ao final da etapa 1 do ciclo de 147 etapas para entender o meio digital. Força, foco e fé, você chega lá!

Makemake lança serviço focado em reputação de franquias



Um fato isolado em uma franquia pode causar sérios abalos na reputação da marca franqueadora. Para sensibilizar os colaboradores sobre a importância de zelar pela reputação de toda a cadeia franqueada, garantindo a sua longevidade e sucesso, a Makemake lançou uma série de palestras que abordam desde o que é reputação, por que se importar com

reputação, os pilares que sustentam a reputação de uma marca, como prevenir danos causados por crises de imagem e como construir e manter uma boa reputação. Divididos em seis encontros, as palestras podem acontecer presencialmente no formato de imersão ou à distância, em versão reduzida. Mais informações pelo telefone (21) 3178-1549.

Braskem no Fórum de Empresas e Direitos LGBT

A Braskem, maior produtora de resinas termoplásticas das Américas, acaba de se tornar a primeira grande empresa de capital brasileiro a assinar a iniciativa "Fórum de Empresas e Direitos LGBT", organização que reúne importantes companhias em torno dos 10 compromissos com o respeito e a promoção dos direitos humanos de lésbicas, gays, bissexuais, travestis e

transexuais.

Criado em 2013, o Fórum representa um pacto público de trabalho para fortalecer e criar ações ligadas à promoção dos direitos LGBT. Ao aderir a esses princípios, a Braskem reafirma seu compromisso na promoção de um ambiente empresarial inclusivo e reforça sua crença de que todos somos potenciais agentes de transformação da sociedade.

Ampla é primeiro lugar na pesquisa Great Place to Work

A Ampla, agência de Recife que faz parte da holding Duca, apresentada na primeira edição da Revista da Reputação, ficou em primeiro lugar na pesquisa Great Place to Work de 2016, na categoria grandes agências de comunicação, ou seja, aquelas com mais de cem funcionários. Um resultado, como eles diriam, "Duca", né não?



Confira a TV Plurale

www.plurale.com.br/site/tv-plurale.php



A Revista Plurale, editada por Sônia Araripe e Carlos Franco, que cobre Sustentabilidade e assuntos correlatos intensificou a sua área de entrevistas em vídeo nos últimos meses. Disponíveis no canal do YouTube da revista ou diretamente pelo site (www.plurale.com.br), as entrevistas e vídeos, curtos, trazem informação de qualidade e aproximam as empresas da população. Vale a pena conferir.

Prêmio Sabiá-Laranjeira



Entrega aconteceu em evento da Plataforma Liderança Sustentável que teve palestras de presidentes de grandes empresas falando sobre ética e diversidade e lançamento do livro de entrevistas 'Sustentabilidade como Fonte de Inovação'

Criado em 2015 pela Ideia Sustentável, do consultor Ricardo Voltolini, o Prêmio Sabiá-Laranjeira reconheceu, no último dia 15 de setembro, no Teatro Promon, em São Paulo, dez pessoas que fazem a diferença em sustentabilidade empresarial. A entrega dos simpáticos troféus, criados pelo artista plástico Eduardo Miguel Pardo, aconteceu durante um evento da Plataforma Liderança Sustentável, movimento lançado em junho de 2011 que reúne 60 presidentes de grandes empresas brasileiras em torno da missão de conectar, inspirar e educar líderes de negócios para o tema da sustentabilidade.

Os premiados foram: **Paulo Nigro**, presidente do Aché Laboratórios, e **Franklin Feder**, ex-presidente da

Alcoa, por serem ambos uns dos mais inspiradores e participativos integrantes da Plataforma Liderança Sustentável; **Tânia Cosentino**, presidente da Schneider Electric na América do Sul, por sua crescente notabilidade como porta-voz de questões de gênero no mundo empresarial; **Geraldo Carbone**, sócio-diretor da G|xtrat Consultoria, por seu pioneirismo em pautar a agenda da diversidade no Bank Boston no final dos anos 90; **Reinaldo Bulgarelli**, sócio-diretor da Txai Consultoria e Educação, pelo ativismo em direitos humanos desde os anos 80; **Marta Gil**, coordenadora executiva da Amankay Instituto de Estudos e Pesquisas, pela gestão de conhecimento sobre deficiência, especialmente em trabalho e educação; **Roberto Livianu** (foto), presidente do

Instituto Não Aceito Corrupção, pela defesa da cultura da ética e da transparência no Brasil; **Heloisa Bedicks**, superintendente-geral do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, pelo trabalho de referência desempenhado pelo IBGC no país; **Tânia Braga**, gerente de Sustentabilidade, Acessibilidade e Legado do Comitê Olímpico Rio 2016, pela seriedade do projeto desenvolvido para o evento; e **Fernando Alves**, diretor executivo da Rede Cidadã, por estar à frente da organização que educa jovens da base da pirâmide.

A Plataforma Liderança Sustentável já atingiu presencialmente cerca de 85 mil gestores em mais de 300 eventos no Brasil e no exterior e mais de 1,8 milhão de pessoas com as vídeo-palestras no YouTube e Vimeo.



MEMÓRIA FORTALECE REPUTAÇÃO

“ DEPARTAMENTO DE MEMÓRIA DO FLUMINENSE É EXEMPLO DE COMO ENGAJAR STAKEHOLDERS E MANTER ACESA A PAIXÃO ”

Ao contar sua história, a empresa fortalece o senso de pertencimento e de reconhecimento do valor de sua força de trabalho, pois toda empresa é feita de pessoas, e são elas as responsáveis pelas ações de sucesso. Ao contar a sua história, a empresa amplia o cabedal de conhecimento e a resiliência das novas gerações, ao mostrar como problemas foram superados ou como se deu a inovação. Ao contar a sua história, a empresa reforça a sua identidade corporativa. Ao contar a sua história, a empresa atrai novos olhares, novos públicos e até novos investidores. Ninguém investe onde não conhece. Ao contar a sua história, a empresa molda o presente e

projeta o futuro. Ao contar a sua história, a empresa faz parte da História. Atualmente, a tecnologia nos permite fazer eficazes projetos de memória corporativa, sem, necessariamente, gastar muito. O Fluminense, por exemplo, é um ótimo exemplo de marca que resgata a sua memória com recursos de seus torcedores. Nos últimos anos, o clube fez livros, festas e até bustos de bronze dos jogadores via crowdfunding. Se antes ter um museu corporativo era privilégio apenas das marcas globais, hoje toda empresa pode ter o seu museu, ainda que virtual. Os livros, em formato impresso ou digital, continuam materializando a história das empresas em datas comemorativas e reconhecen-

do os protagonistas de cada história. Somados aos antigos formatos, bombam pelo mercado webséries, games, exposições, eventos, filmes e narrativas nos mais diversos formatos contando as histórias das empresas. Tudo é válido se for bem planejado e bem executado. Pois cada ponto de reforço de memória contribui para solidificar a marca na mente das pessoas. Para começar um bom projeto de memória, converse com os funcionários mais antigos. Vale, inclusive, procurar quem já se aposentou ou saiu da empresa. As “linha do tempo” ajudam a dar sequência e cadência aos fatos que serão narrados. E não exclua os momentos difíceis. Toda empresa tem altos e baixos.

Por Tatiana Maia Lins

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

Alexandre Almeida e a crise no achocolatado Itambezinho

No dia 25 de agosto, uma criança de dois anos morreu no Mato Grosso após tomar um achocolatado que estava envenenado. Até que as circunstâncias da tragédia fossem esclarecidas, as vendas do produto foram proibidas e a empresa passou por um turbilhão de questionamentos. Porém, o que poderia ser uma mancha na reputação da Itambé foi uma aula de como responder a crises.

No dia 25 de agosto de 2016, Rhayron Christian da Silva Santos, de dois anos, morreu após beber um achocolatado que estava envenenado. A criança ainda foi levada ao hospital com vida, mas não resistiu. A morte de um consumidor por envenenamento é o maior pesadelo para uma marca de alimentos. Sendo o consumidor uma criança, a comoção é ainda maior. Como era de se esperar, assim que o caso veio a público, a Anvisa suspendeu cautelarmente a venda dos achocolatados de mesmos lote e data de fabricação do que foi encontrado na casa da vítima.

Dias depois, a polícia declarou que o produto havia sido envenenado, propositadamente, por Adônis José Negri, de 61 anos. Ele queria se vingar de Deuel de Rezende Soares, de 27 anos, que furtava comércios e casas na região. Só que a bebida não foi consumida por Deuel. Após o furto, ele vendeu o achocolatado à mãe da criança, sua vizinha. A dose do veneno teria sido pensada para “dar um susto” em um adulto. Mas para uma criança, a dose foi fatal.

Diante desta tragédia, a Itambé, fabricante do achocolatado, se solidarizou com a família da criança e realizou testes que comprovavam que a bebida estava em perfeitas condições para o consumo. Em todas as suas comunicações, a empresa agiu com transparência, rapidez e elegância, dando uma verdadeira aula prática de gerenciamento de crises, finalizada com um vídeo-depoimento de seu presidente esclarecendo a situação e agradecendo a seus colaboradores.

A Revista da Reputação conversou com o presidente da Itambé, Alexandre Almeida, para saber os bastidores de como a empresa recebeu a notícia e o que foi feito internamente para que a reputação da Itambé não fosse prejudicada.

Tatiana Maia Lins: Alexandre, como vocês receberam a notícia de que uma criança de dois anos havia morrido supostamente após ingerir um achocolatado Itambé??

Alexandre: Eu estava em uma reunião em São Paulo e recebi duas ligações quase simultâneas. A primeira foi de um gerente da JBS Foods no Centro Oeste e na sequência atendi nosso diretor jurídico, que já estava na reunião do Comitê de Gestão de Crise, me informando da situação. O Comitê foi ativado assim que tiveram a notícia por meio de contato telefônico de representante do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

Havia um planejamento sobre como lidar com situações de crise desta natureza? Vocês já haviam feito algum tipo de treinamento para caso acontecesse esta situação?

Sim, já tínhamos definido no passado quem faria parte do Comitê, no caso de uma emergência, com representantes de todas as áreas relevantes para a situação: comercial, marketing, industrial, logística, recursos humanos, SAC, jurídico e relações institucionais. Além disso, já havíamos passado por treinamentos de interação com a imprensa, e definidos os porta-vozes que estavam autorizados a falar pela empresa diretamente com a imprensa.

Você já tinha vivido alguma situação semelhante em sua vida profissional? Quem ficou responsável por dar informações da empresa para as autoridades?

Nunca tinha passado por nada similar envolvendo consumidores. Os departamentos Jurídico e de Relações Institucionais foram os responsáveis pelo contato com as autoridades.

Quais foram os momentos mais delicados desta crise e quais foram as respostas da empresa nestas situações?

Certamente o momento mais delicado foi quando recebemos a notícia. O fato era que uma criança havia falecido supostamente após tomar o achocolatado da marca. E, embora tivéssemos absoluta certeza da qualidade do produto, não poderíamos dizer nada até que testes que pudessem comprovar fossem feitos. Por isso, começamos imediatamente a repetir os testes internamente nas contraprovas do lote de produção, encomendar os testes em laboratórios externos certificados e enviar com urgência as amostras para os laboratórios da rede oficial do MAPA. Um segundo momento foi na segunda-feira seguinte, quando verificamos que os boatos sobre outros falecimentos, em outros locais, estes totalmente inverídicos, estavam se proliferando rapidamente. E que a cobertura do fato também atingia todos os veículos de imprensa, sem que houvesse ainda qualquer informação oficial dos testes ou desmentidos sobre outras ocorrências, o que aumentava o risco de prejuízo maior a empresa.

Vocês receberam muitos questionamentos da população? Quais canais foram usados para esclarecer dúvidas?

Na segunda e terça, dias 29 e 30/08, nosso Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) recebeu o dobro de ligações de dias normais. A maioria de consumidores



“Meu principal conselho: não seja pego de surpresa por uma crise. Ninguém está livre de ser pego em uma situação sem ter culpa”

Alexandre Almeida

querendo apenas entender o que havia ocorrido. Dobramos o número de atendentes e procuramos apoiar os profissionais da área, bem como disponibilizar todas as informações que já tínhamos para que estivessem preparados para as perguntas.

Nossa assessoria de imprensa, a In Press Porter Novelli, desde o primeiro dia, atendeu a todos os veículos de comunicação que nos procuraram, inclusive no fim de semana. Nas redes sociais, a Founders, empresa de marketing digital que está conosco há muito tempo, montou um esquema especial para respondermos a todos que buscaram informações durante a crise.

A partir do dia 30/08, decidimos divulgar proativamente, em todos os canais de comunicação digital da empresa, comunicados regulares sobre a situação.

Este evento confirmou o quanto a marca ITAMBÉ é querida por aqueles que a conhecem e consomem, por isso, recebemos muito mais mensagens de apoio do que questionamentos.

Durante o período de investigações houve queda nas vendas de achocolatado?

Sim, por medida cautelar o produto foi bloqueado para venda no período de interdição do lote sob suspeita. Entre os dias 26/08 e 02/09 a empresa não pode atender 941 pedidos de todo o Brasil, que representam um total de 27 toneladas. Hoje a situação já se normalizou.

Que medidas a Itambé tomou para que a divulgação sobre o desfecho do caso alcançasse a mesma proporção de pessoas alcançadas pela notícia da morte da criança?

Durante todo o período da investigação nos preocupamos em atender todos que nos procuraram para sanar quaisquer dúvidas, seja pela imprensa, redes sociais ou SAC.

Após o desfecho do caso, divulgamos um comunicado final nas páginas da empresa nas redes sociais, bem como postamos um vídeo para esclarecer todo o caso. Até o momento foram mais de mil matérias publicadas sobre o assunto. Outros dados mostram o impacto nas redes sociais: Durante os dias de publicação dos comunicados oficiais da Itambé, houve um aumento de 4181% do alcance da marca em comparação à semana anterior. Isso representa quase 25 milhões de pessoas impactadas com os conteúdos publicados. Só o comunicado final publicado na fanpage da Itambé registrou quase 42 mil compartilhamentos, totalizando mais de 8 milhões de pessoas impactadas. O vídeo com o posicionamento já totaliza mais de dois milhões de visualizações desde a sexta-feira, quando foi publicado, considerando todos os canais.

Uma crise envolvendo morte e problemas de saúde pode ter grande impacto negativo na reputação de uma empresa, mesmo que ela não seja a responsável pelo acontecido. Qual conselho você daria a um gestor que porventura passe por situação similar?

O meu principal conselho para os gestores que venham a passar por uma situação como essa é: não seja pego de surpresa por uma crise. Tenha claro na sua cabeça que, mesmo que a empresa tome todos os cuidados e o processo de qualidade seja rigoroso, ninguém está livre de ser envolvido em uma situação sem ter culpa. Por isso, tenha sempre pronto o seu planejamento de crise, o comitê treinado e definição clara de papéis. Durante a crise, mantenha transparência absoluta, para reforçar a credibilidade de sua empresa e marca. E fundamentalmente, construa um patrimônio considerável de confiança com seus clientes, consumidores e sociedade todos os dias da vida da empresa. Isto não dá para fazer durante a crise.

Projetos de Memória Corporativa



O serviço de memória corporativa pretende ajudar o cliente a resgatar e a contar a sua história. Entre em contato com a Makemake e conte a sua história!



(21) 96862-5768

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