

RIO DE JANEIRO
CONGRESSO ABERJE
SUPERA EXPECTATIVAS

SÃO PAULO
OS MELHORES DO ANO DA
COMUNICAÇÃO

WASHINGTON D.C.
QUAL SERÁ O
EFEITO TRUMP?

revista da **REPUTAÇÃO**

EDIÇÃO 05, DEZ 2016

Retrospectiva do ano olímpico

- › **Rio na lanterna da
reputação em ranking
internacional**
- › **A pirâmide de valor
reputacional**
- › **A boa, necessária e
sustentável conversa**

Entrevistas

Alexandre Almeida - Malu Weber - Rosmari Capra-Sales

Sumário

- 3** EDITORIAL
Quinta edição traz as melhores entrevistas do ano
- 4** RIO DE JANEIRO
Cidade na lanterna da reputação em 2016
- 6** GERAL
Cristiane Malfatti apresenta a cadeia de valor reputacional
- 9** PELO MUNDO
O efeito Donald Trump para a reputação dos Estados Unidos
- 10** OPINIÃO
Bernadete Almeida fala sobre a necessidade das empresas de dialogar com stakeholders
- 12** PRÊMIO
Os vencedores do mais importante prêmio da comunicação brasileira
- 17** MULTINACIONAIS
Denise Pragana dá dicas para manter a boa reputação
- 20** RAPIDINHAS
Galaxy Note 7 não afetou a venda da Samsung nos EUA



14
Congresso
Aberje Rio supera
expectativas



Tatiana Maia Lins



Reputação: para quem e para quê?

Quinta edição traz as três melhores entrevistas do ano e um time feminino de peso nos artigos inéditos.

O ano de 2016 chegou ao fim. Foi o nosso primeiro ano e já temos tanto a comemorar que fizemos uma retrospectiva das melhores entrevistas até o momento. Juntamos, com esforços colaborativos, grandes profissionais de comunicação e especialistas acadêmicos em torno de um tema que importa para todos os brasileiros: a reputação - seja do nosso país, da cidade onde moramos, ou de nossas empresas.

Neste número, uma aula de comunicação estratégica com Malu Weber, da Votorantim Cimentos, o desenrolar positivo de uma crise de imagem que poderia ser desastrosa com Alexandre Almeida, da Itambé e dicas valiosas para as empresas que querem atuar de maneira ética e longe do que parece ser o lugar comum de tantas outras envolvidas em escândalos de corrupção com Rosmari Capra-Sales, da L'Oréal.

Na capa, uma notícia que já era esperada, mas que a gente preferia que não fosse verdade. Apesar de todos os esforços olímpicos, o Rio de Janeiro apareceu na lanterninha de reputação do 2016 City Rep Trak, pesquisa do Reputation Institute que aponta as 55 cidades com melhor reputação no mundo.

Nos artigos inéditos, um time feminino incrível nos faz refletir e aponta como agir. Bernadete Almeida fala sobre a boa, necessária e sustentável conversa e da importância do diálogo para as empresas que desejam ter uma boa reputação. Cristiane Malfatti apresenta a Pirâmide de Valor Reputacional e Denise Pragana dá dicas para manter a boa reputação das empresas brasileiras no exterior.

Temos também um resumo do que aconteceu no 10º Congresso de Comunicação Empresarial Aberje Rio, que contou com apoio institucional da Light e da Makemake, e os vencedores do Prêmio Aberje 2016.

A Revista da Reputação está no ar. Deixo aqui o meu muito obrigada a todos que contribuíram para esta edição e os mais sinceros votos de paz e prosperidade para 2017.

Tatiana Maia Lins

Editora da Revista da Reputação

REPUTAÇÃO

Redação e Edição

Tatiana Maia Lins

Colaboradores

Bernadete Almeida

Cristiane Malfatti

Denise Pragana

Diagramação

Marcus Vinicius Pinheiro

Online

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.

Praia de Botafogo, 316, sala 206. Botafogo.

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.

Rio de Janeiro na lanterninha de reputação após os Jogos Rio 2016

Na edição de julho, quando estávamos às vésperas da Olimpíada, nos perguntávamos qual seria o legado olímpico. Ainda era cedo para afirmar qualquer coisa. Alías, “ainda é cedo amor”, o mega evento ainda está fresquinho na lembrança das pessoas e os impactos de reputação só podem ser considerados a longo prazo. De todo modo, a pior notícia chegou. Aquela que a gente não queria dar. Aquela que a gente torceu para que não acontecesse. Saiu no dia 3 de novembro o relatório 2016 City Rep Trak com as cidades de melhor reputação no mundo de acordo com pesquisa realizada pelo Reputation Institute, que coletou mais de 23 mil avaliações para 55 cidades com pessoas dos países que formam o G8 (Estados Unidos, Japão, Alemanha, Canadá, França, Itália, Reino Unido e Rússia) e das cidades pesquisadas. O Rio de Janeiro, apesar de ter sediado os Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016, aparece em penúltimo lugar no ranking, ganhando apenas para a cidade do Cairo, capital do Egito. A pesquisa foi realizada nos meses de agosto e setembro de 2016, ou seja, durante e logo após os Jogos Olímpicos. E nem aquela festa toda foi capaz de melhorar a percepção negativa que as pessoas estão tendo da “Cidade Maravilhosa” neste momento

de incertezas econômicas e políticas. O ranking leva em consideração os graus de admiração e de estima que as cidades provocam nas pessoas, além de avaliar sua capacidade de atrair negócios, sua segurança e suas belezas. O Canadá tem três cidades entre as dez mais: Toronto, Montreal e Vancouver. E Edimburgo (sexto lugar), na Escócia, foi a única cidade do Reino Unido no top dez. Londres (22º lugar) aparece uma posição na frente de Paris (França). Mas ainda entre as vigésimas colocadas, ambas possuem reputação forte, com pouco mais de 75 pontos.

A cidade do Rio de Janeiro possui reputação considerada fraca, alcançando apenas 54,6 pontos. No mesmo patamar de reputação fraca estão as cidades de Nova Déli, Istambul, Cidade do México, Moscou e Cairo. A nota do Rio de Janeiro este ano foi cinco pontos menor do que a nota de 2015. A queda se dá devido aos escândalos políticos, às fraudes, à instabilidade econômica e às crises na saúde.

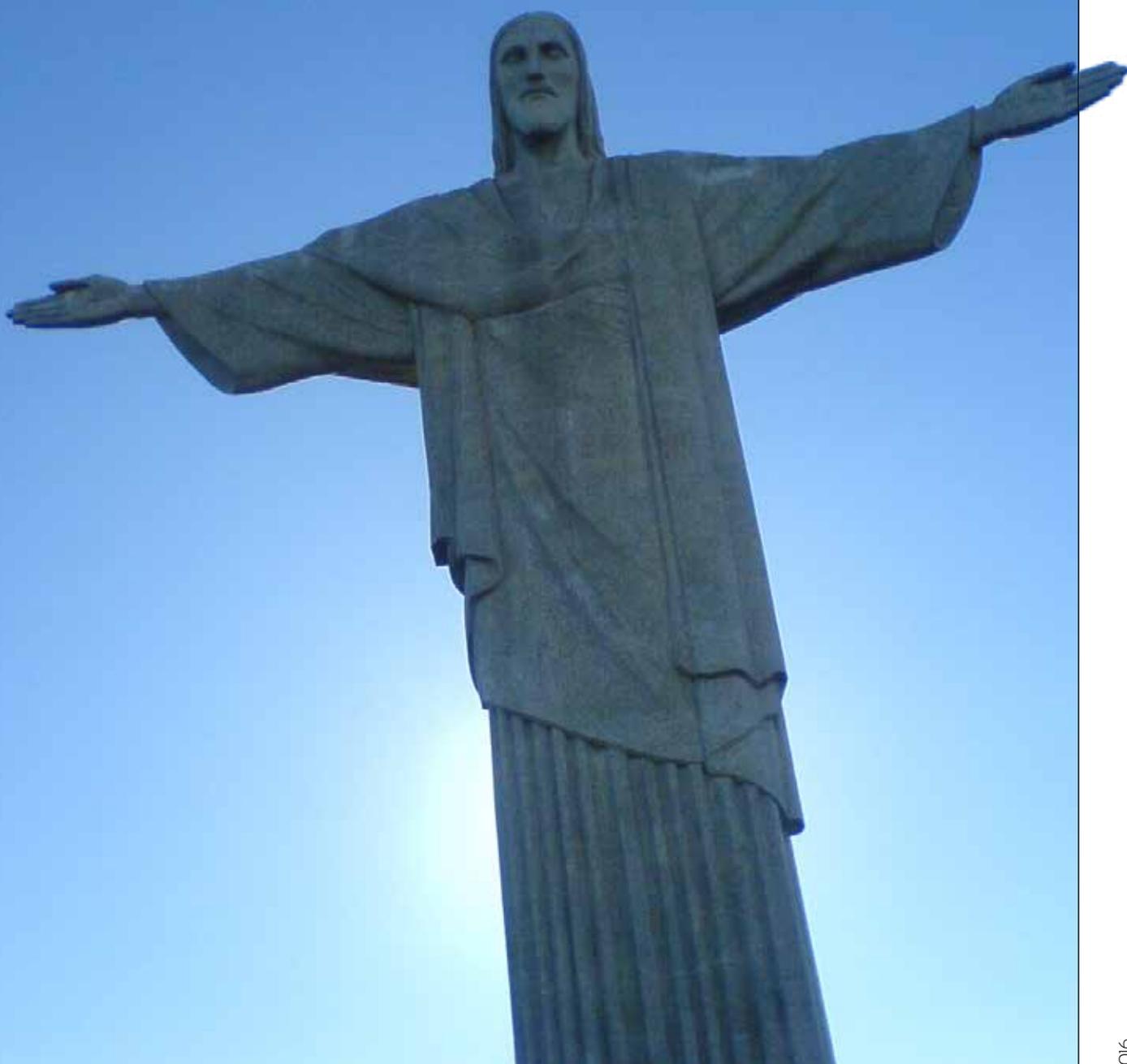
De acordo com o Reputation Institute, as melhores práticas para gerenciar a reputação das cidades incluem:

- Entender as percepções dos stakeholders e o que impacta a reputação do local. Identificar as suas vantagens competitivas e o que a

diferencia das demais.

- Definir uma estratégia de marca e reputação relevante alinhada com os demais atores locais.
- Alinhar as atividades às expectativas dos stakeholders.
- Ter métricas definidas para acompanhar o progresso do trabalho.
- Monitorar o sucesso das ações cotidianamente.

“ **COM APENAS 54,6 PONTOS, A REPUTAÇÃO DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO É CONSIDERADA FRACA. NO ANO OLÍMPICO, O RIO PERDEU CINCO PONTOS DE REPUTAÇÃO EM RELAÇÃO AO ANO ANTERIOR** ”



No mesmo patamar de reputação fraca em que o Rio de Janeiro se encontra estão as cidades de Nova Déli, Istambul, Cidade do México, Moscou e Cairo.

Por Cristiane Malfatti

Diretora Executiva do Instituto
Marca & Reputação

A pirâmide para construção de valor reputacional

Os casos empresariais recentes estão comprovando que é preciso ir muito mais além do que prover solidez financeira e competência para gerar competitividade e perenidade dos negócios. Para restabelecer credibilidade e confiança neste cenário de incertezas é preciso pensar no compartilhamento de valor e propósitos de existir das empresas.

A narrativa de prosperidade e perenidade que conhecemos demonstra sinais claros de falência. Basicamente, a referência que se consolidou de forma mais prevalente nos últimos tempos foi a de que o binômio competência e solidez financeira bastariam. A partir deles, o futuro estaria garantido.

Os acontecimentos mais recentes, contudo, indicam que não. E no epicentro desse novo mundo estão em xeque especialmente pessoas, empresas, instituições financeiras e governos. Como pano de fundo, a velocidade com que o mundo se transformou nos últimos anos, nos induziu a uma miríade de descobertas instigantes, proporcionando horizontes jamais imaginados. Desde a revolução industrial, que alterou fortemente a dinâmica do progresso, nada se compara a esse período mais recente, que tem sido marcado pelos encantos gerados pela tecnologia e pelo desenvolvimento de um volume extraordinariamente alucinante de conhecimento em todas as áreas. A ordem do dia, desde então, tem sido simplesmente a de seguir em frente e em alta velocidade. Com mais competência instalada, logo, mais sucesso e solidez financeira. A crença que se formou foi na convicção de que “se há mercado, logo eu (empresa) existo”. Todavia, pouca atenção foi dispensada para avaliar as condições e a direção desse foguete no qual embarcamos,

especialmente no que tange ao propósito dessa viagem. Para dar tangibilidade a esse raciocínio, basta fazermos um rápido olhar na história recente no Brasil e no mundo: governos e parlamentares envolvidos em escândalos; empresas e instituições financeiras com práticas negociais ofensivas à ética; e a sociedade, que “inspirada” no jeito de ser e fazer dos que exercem qualquer tipo de poder, demonstra descrença com o futuro em razão da perda de referências moralmente adequadas. Estamos, portanto, diante do que podemos considerar como uma crise frontal de propósitos e valores, que tem como problema de base (maus) exemplos que influenciam todos à sua volta. Quando esse quadro se configura, emerge dramaticamente a falta de confiança e credibilidade, ou seja, um perigoso risco de Reputação que pode ser determinante na perspectiva da perenidade.

Uma nova perspectiva de Valor Reputacional

Esse contexto inquietante nos leva a uma reflexão sobre os elementos de base que deveriam emergir, a partir de um modelo que denomino Pirâmide de Valor Reputacional, para que haja o restabelecimento de alicerces de confiança e credibilidade. Especialmente quando observamos os casos empresariais ícones dos últimos 15 anos até os dias de hoje – como WorldCom, Enron, Arthur Andersen, Lehman Brothers

e, agora, os que observamos no Brasil – há indícios de que a Reputação dessas organizações foi construída na aposta de que a hierarquização de necessidades de uma empresa partiria de solidez financeira e operacional, seguida por estratégias, marcas amplamente conhecidas e modelos de governança corporativa formalmente estabelecidos.

Todavia, o que se torna evidente é que o avanço talvez esteja, paradoxalmente, dependente de que sejam dados três passos para trás. Diante de uma sociedade extremamente interconectada, uma consequência mais do que natural é que a troca de conhecimento e experiências eleve o poder crítico e consciência de todos. Note-se que as discussões mais relevantes se dão quando o tema é desvio de conduta, de princípios e valores que afrontam um padrão moral que, guardadas diferenças culturais (e políticas), têm preponderante convergência sobre o que é certo e o que é errado. A partir desse pressuposto, podemos afirmar que uma empresa é plenamente capaz de superar uma crise financeira ou de imprecisão estratégica, mas com muita dificuldade consegue sobreviver a uma crise moral e de reputação em face do escrutínio público digital, em rede global, que imediatamente se estabelece aos primeiros sinais de desvio.

Estamos falando de uma força coletiva de opinião pública jamais vista.

Até pouco tempo atrás, o modelo analógico, alongava o tempo de forma favorável a gestão das crises de imagem que surgiam. O fato é que a dinâmica das relações e o nível de exposição mudou e mudou muito, colocando o risco de continuidade dos negócios a flor da pele frente à deflagração de uma situação adversa de reputação. Portanto, a questão que se impõe é como lidar com esse risco



“ **UMA EMPRESA É PLENAMENTE CAPAZ DE SUPERAR UMA CRISE FINANCEIRA OU DE IMPRECISÃO ESTRATÉGICA, MAS COM MUITA DIFICULDADE CONSEGUE SOBREVIVER A UMA CRISE MORAL E DE REPUTAÇÃO EM FACE DO ESCRUTÍNIO PÚBLICO DIGITAL, EM REDE GLOBAL, QUE LOGO SE ESTABELECE**

tão relevante e presente na vida das organizações.

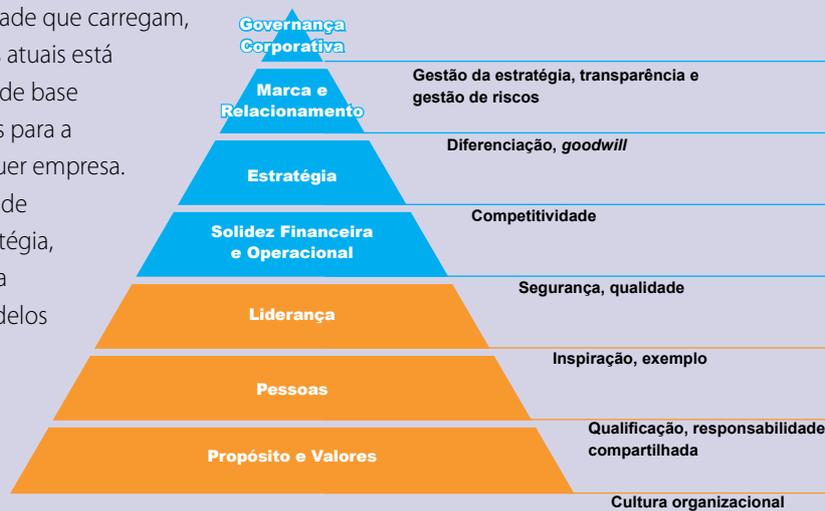
Começar pelo começo

Inegavelmente, os casos empresariais recentes estão comprovando que é preciso ir muito mais além do que prover solidez financeira e competência para gerar competitividade e perenidade dos negócios. O primeiro

nível basal de construção de valor reputacional passa obrigatoriamente pela identificação de propósito e valores que explicam a razão de existir e o comportamento empresarial praticado (e não apenas pregado). Para tangibilizar a relevância do propósito na Era Contemporânea, Joey Reiman, norte-americano especialista no tema, afirma que “até pouco tempo atrás, as

Pirâmide de Valor Reputacional

Podemos caracterizar esses três patamares da Pirâmide de Valor Reputacional como a parte submersa de um iceberg que precisa, diante da criticidade que carregam, emergir. A complexidade dos tempos atuais está nos demonstrando que esses fatores de base de uma reputação podem ser capitais para a continuidade dos negócios de qualquer empresa. Adicionados aos critérios tradicionais de solidez financeira e operacional, estratégia, marca, relacionamentos e governança corporativa são capazes de gerar modelos organizacionais verdadeiramente voltados para a perenidade.



marcas eram criadas por agências de publicidade para o Homo Consumens - aquele que quer mais, que usa mais. Mas as organizações e as pessoas que elas atendem têm feito mais perguntas, e não somente do tipo 'quanto é?'. Segundo Reiman, ainda, a sociedade está demandando posicionamentos que evidenciem o propósito autêntico que essas empresas têm, colocando o seguinte questionamento: "Por que devo comprar de você?". Ou seja, as pessoas desejam saber que legado essas organizações estão entregando diariamente por meio de suas atividades na direção de justificarem o valor contributivo de sua existência para a construção de um mundo melhor. Tão importante quanto essa premissa filosófica é o conjunto de Valores que norteiam as práticas e o comportamento empresarial existentes em uma organização. Sua importância é crucial porque determina a cultura estabelecida que se faz presente no jeito de ser e agir de uma empresa. É aqui que residem

elementos como o caráter (ética, integridade) e o padrão das relações que são estabelecidas (respeito, nível de proximidade). A partir desse composto, avançamos para a segunda camada da geração de valor reputacional. Nela, encontramos as Pessoas. Basicamente, o que deve ser observado é o nível de aderência daqueles que são e serão responsáveis diretos pela entrega do propósito que justifica a existência da empresa, bem como pela convergência que possuem em relação aos valores praticados e que caracterizam a forma como essa organização se comporta. O eventual descolamento das pessoas em relação ao propósito e aos valores organizacionais podem implicar em risco de desvio de finalidade e até mesmo de continuidade aos

negócios a depender do dano causado, como atos de corrupção ou de postura no relacionamento com clientes ou quaisquer stakeholders. Adicionalmente, trazer pessoas não convergentes com a cultura organizacional potencialmente produz conflitos e, portanto, ameaças ao modelo de sucesso empresarial. No terceiro nível da Pirâmide de Valor Reputacional aqui apresentada, encontra-se a Liderança. Ao longo de todos os tempos, o traço comum de diferentes culturas e sociedades é o de depositar sobre um líder seus anseios de ter nessa figura práticas que inspirem a todos pelas suas atitudes. Em uma organização, são elas convergentes com o propósito e os valores definidos? Esse líder é capaz de ser o exemplo para todos?

“ **A UM LÍDER PERTECEM TODOS OS HOLOFOTES DA EMPRESA. DOS LÍDERES SÃO ESPERADOS OS EXEMPLOS DE SUCESSO.** ”

O efeito Donald Trump

Resultado da eleição presidencial americana faz site de imigração para o Canadá cair pela alta quantidade de acessos e gera protestos em vários países. Mas há quem defenda que o novo presidente será positivo para a imagem dos Estados Unidos.

O mundo recebeu com surpresa a notícia de que Donald Trump havia sido eleito o 45º presidente dos Estados Unidos no último dia 9 de novembro. Politicamente falando, Trump não é dos mais fiéis: foi democrata até 1987 e, em seguida, republicano (1987-1999), membro do partido da Reforma (1999-2001), democrata (2001-2009), e republicano novamente. Durante a sua carreira, foi alvo de dezenas de processos civis relacionados aos seus negócios. E já foi considerado até o CEO de pior reputação no mundo - em um estudo conduzido pela Reputation Management Consultants (RMC) em 2014, em contraste com Tony Hsieh (Zappos), tipo como o CEO de melhor reputação, Richard Branson (Virgin), em segundo lugar e Mark Zuckerberg (Facebook) em terceiro. Com uma campanha agressiva, protecionista e cheia de boatos, Trump colecionou desafetos, sendo eleito com a menor aprovação popular da história, apenas 40% da população, contra os 84% de aprovação popular que Obama tinha quando se elegeu pela primeira vez e os 61% de George Bush. Uma pesquisa da CNN mostrou que os

americanos estão divididos quando perguntados se Donald Trump será um presidente bom ou ruim para os Estados Unidos, com 48% de cada lado. Apesar da controversa internacional, há especialistas americanos em branding de países que acreditam que Trump pode ter um efeito positivo para a reputação dos EUA. Em matéria publicada pela Folha de São Paulo (Apesar dos clichês, Trump pode renovar a 'marca EUA', dizem pesquisadores, 19/11/2016, assinada por Daniel Buarque), o economista Jeremy Hildreth afirmou que "Trump vai ser a maior renovação da marca dos EUA em décadas. Sua presidência vai impulsionar tremendamente a posição do país no mundo". Isso porque, para ele, com Trump, "os EUA vão reforçar alguns dos seus estereótipos internacionais, já que as pessoas do mundo vão ver é a "versão do país que elas gostam e respeitam: um país forte com um toque de jeito de caubói e presença de palco de uma estrela de cinema, mas que também é benigna cooperativa e não manipuladora em assuntos internacionais". A Revista da Reputação concorda que Trump reforça estereótipos, só não sabemos se estes aspectos são tão positivos assim.



“PRESIDENTE ELEITO JÁ FOI CONSIDERADO O CEO DE PIOR REPUTAÇÃO NO MUNDO EM 2014 E JÁ FOI DEMOCRATA, REPUBLICANO, DO PARTIDO DA REFORMA E REPUBLICANO OUTRA VEZ”

Por **Bernadete Almeida**Sócia-diretora da
Duna Consultoria

A boa, necessária e sustentável conversa

Não dá para falar em gestão responsável sem falar em responsabilidade e sustentabilidade nas e das relações.

O espaço que o tema sustentabilidade tem ocupado na mídia, na agenda estratégica das empresas e na universidade tem permitido o resgate de alguns conceitos, entre eles o de diálogo. Falar de diálogo é falar de relação, de interação entre diferentes entes sociais, sob perspectivas diversas, mas em um espaço — geográfico, virtual e institucional — comum. No dito 'mundo corporativo', este conceito tem remetido, usualmente, à noção de engajamento de partes interessadas, entendida como a ação deliberada e necessária das empresas de se relacionar, de maneira contínua, intencional e consequente com os vários segmentos da sociedade que afetam, são ou se sentem afetados pelas suas atividades, considerando, inclusive, a perspectiva destes na gestão. Portanto, não dá para falar em gestão responsável sem falar em responsabilidade e sustentabilidade nas e das relações. E não há relação

responsável, consequente e sustentável sem uma boa conversa. Mas, afinal, em que consiste uma 'boa conversa'? Em se tratando das corporações — privadas ou não — que atributos acreditamos que o diálogo social deva ter? Uma variável, absolutamente determinante, diz respeito às atividades das empresas e o quanto estas impactam — positiva e negativamente — os territórios onde atuam. Em segmentos onde as operações geram intervenções significativas nos territórios, emergem as comunidades vizinhas às unidades operacionais como um dos atores mais estratégicos e sensíveis ao diálogo social. Numa visão que preconiza a sustentabilidade das relações e negócios, a dimensão dialógica, portanto, se integra à dimensão de gestão dos impactos, e esta articulação pautará o contexto onde a relação entre empresa e comunidades se estabelece. Neste sentido, é importante observar

“ **NÃO HÁ RELAÇÃO RESPONSÁVEL, CONSEQUENTE E SUSTENTÁVEL SEM UMA BOA CONVERSA. MAS, AFINAL, EM QUE CONSISTE UMA 'BOA CONVERSA'?** ”

“ **O DIÁLOGO SOCIAL, POR EXEMPLO, PODE E DEVE EVIDENCIAR JUNTO À COMUNIDADE O GERENCIAMENTO DOS IMPACTOS — ESTE PRECISA SER FEITO E COMUNICADO.**



que estas variáveis se articulam, de modo que o diálogo social pode e deve evidenciar junto à comunidade o gerenciamento dos impactos — este precisa ser feito e comunicado. Na medida que envolve não só o poder público, como demais segmentos da sociedade, estes passam a se perceber como copartícipes e corresponsáveis pelo desenvolvimento sustentável do território que compartilham.

No sentido inverso, não há diálogo social que contorne ou minimize tensões no médio e longo prazos se as questões que são caras à comunidade — especialmente as decorrentes de impactos gerados — não são devidamente encaminhadas e tratadas pelas empresas. Relação é fala e gesto. E na gestão responsável não seria diferente. Por fim, cabe resgatar a noção central de empatia, que é a capacidade de

se colocar no lugar do outro. Quanto maiores e mais complexas forem as organizações, mais este será um desafio. As organizações definem seus valores, mas deverão entendê-los menos na sua dimensão absoluta e mais na articulação com os valores do 'outro', seja este 'outro' o representante da combativa ONG, o líder da comunidade tradicional vizinha à operação ou o editor do principal jornal da cidade.

Vencedores do prêmio Aberje 2016 de comunicação



Entre os dez profissionais
agraciados com a categoria
“Comunicadores do Ano”,
dois estiveram presentes
nas páginas da Revista da
Reputação: Carina Almeida
e Malu Weber

O Prêmio Aberje, tido como o mais importante prêmio concedido aos profissionais de comunicação no Brasil, entregou os seus troféus de 2016 no último dia 24 de novembro, em São Paulo. Nesta edição, 170 jurados avaliaram mais de 210 projetos de 17 categorias, de mais de 120 empresas. Confira a lista de vencedores do Prêmio Aberje 2016:

CASES VENCEDORES

Comunicação de Marca

- Colégios da Rede Marista, "Caixa de memórias: Relembrando os tempos de colégio"

Comunicação de Marketing

- UNIMED-BH, "Lançamento do produto UNIMED Pleno"
- Comunicação de Programas Voltados à Sustentabilidade Empresarial
- NOVELIS, "Prêmio NOVELIS de Sustentabilidade"

Comunicação de Programas, Projetos e Ações Culturais

- Natura Cosméticos, "Natura Musical: Uma década fazendo história na música brasileira"

Comunicação de Programas, Projetos e Ações Esportivas

- Universidade Estácio de Sá, "Estácio de Sá Estácio no esporte – Formando campeões"
- Comunicação e Organização de Eventos
- THYSSENKRUPP CSA, "#CASAMENTAÇO – Casamento Comunitário"

Comunicação e Relacionamento com a Imprensa

- AES Eletropaulo, "Sala energia de imprensa"

Comunicação e Relacionamento com a Sociedade

- FIBRIA, "Nossa casa tem FIBRIA"

Comunicação e Relacionamento com o Consumidor

- FRIBOI, "Academia da carne FRIBOI"

Comunicação e Relacionamento com o Público Interno

- Grupo MARISTA, "Por mais olho no olho: O empoderamento dos gestores no processo de comunicação com os colaboradores"

Comunicação e Relacionamento Internacional

- SAP Brasil, "SAP Spotlight tour – Posicionando o Brasil na mídia internacional como referência em soluções de tecnologia para diferentes setores da economia"

Comunicação Integrada

- Norsk Hydro Brasil, "A Hydro, o a-ha, PARA SEMPRE"

Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial

- Rede Marista, "Memórias Maristas: histórias de amor e vida. Programa permanente de preservação e valorização da memória da Rede Marista"

Mídia Digital

- Santander Brasil, "Linkedin santander universidades"

Mídia Audiovisual

- PUERI DOMUS, "Pueri Videolab"

Mídia Impressa

- Grupo Boticário, "Revista Essência"

Publicação Especial

- FIBRIA, "Relatório FIBRIA 2015"

Comunicadores do Ano

- Carina Almeida, presid. da Textual
- Daniela Schmitz, vice-presidente executiva de Comunicação Integrada da Edelman Significa
- Geraldo Magella, ger. de Com. Corporativa da Fibria
- Luciana Coen, diretora de Comunicação Integrada e Responsabilidade Social Corporativa da SAP
- Malu Weber, diretora de Comunicação Corporativa da Votorantim Cimentos
- Marco Cortinovis, diretor de Comunicação para América Latina da Pirelli
- Nelson Silveira*, diretor de Comunicação e Relações Públicas da GM (*vencedor também da votação online como Comunicador do Ano pela Audiência Aberje)
- Saulo Passos, diretor Global de Comunicação e Marketing da Embraer
- Solange Fusco, Diretora de Comunicação Corporativa do Grupo Volvo América Latina
- Tania Magalhães, diretora de Comunicação da Pay Pal

MÍDIAS DO ANO

Televisão

- Grupo Bandeirantes de Comunicação – canais BandNews e Arte 1 e sua parceria com o jornal The New York Times

Mídia Portal

- UOL

Plataforma Multimídia

- Red Bull Basement

Mídia Digital

- Infomoney/Bloomberg

Mídia Digital Especializada

- YouTube da GE do Brasil

Conteúdo de Marca

- Estúdio ABC

Educador do Ano

- Maria Russell, professora e diretora da S. I. Newhouse School of Public Communications, da Universidade de Syracuse

Trajetória do Ano

- Milton Jung, jornalista e apresentador da rádio CBN

Empresa do Ano

- Fibria

Por Tatiana Maia Lins

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

10º Congresso de Comunicação supera expectativas



O Rio de Janeiro recebeu a décima edição do Congresso de Comunicação Empresarial Aberje, no Centro Cultural da Light no dia 26 de outubro. O tema deste ano foi “Gerenciando Crise, Construindo Reputação” e, sendo bem sincera, superou as minhas mais altas expectativas.

No painel de abertura, o professor de filosofia da USP Roberto Bolzani Filho nos mostrou como o conceito de crise já existe desde Platão, onde as palavras já eram usadas nas argumentações em busca da definição do que seria o certo, a verdade, e nas discussões políticas de modo a persuadir. A conclusão que deixou a todos em um grau de surpresa, como que se estivessem acabado de sair da “escuridão da caverna” foi de a “crise” não é um mal recente. Ela já existia desde os primórdios porque o que era tido como verdade mudava de acordo com as interpretações da maioria.

Paulo Henrique Soares, em sua mediação precisa (Paulo Henrique moderou os painéis da manhã e fez a abertura e o encerramento do evento), perguntou o que faria Platão se ele vivesse nos dias atuais. A resposta, ele tentaria fazer com que houvesse mais educação sobre a cidadania. No segundo painel, “Gerenciamento de Crise na prática”, Maurício Manzali, Gerente de Comunicação na Vale, mostrou como o programa #ValeConhecer fez com que as pessoas sentissem mais orgulho em trabalhar na Vale e conhecessem os ativos sociais da empresa, com os seus parques e demais projetos sociais. Um programa de portas abertas que não parou durante os momentos de pico de crise com a Samarco. Bem estruturado, o programa mostra visão de longo prazo na construção de reputação, ao identificar que não adianta falar para o público externo



O professor de filosofia da USP Roberto Bolzani Filho e o Diretor de Comunicação da Vale Paulo Henrique Soares no painel de abertura do evento na manhã do dia 26 de outubro.

sobre as ações da empresa, se o público interno não as conhecer.

Criatividade driblou falta de recursos no Centro Cultural Light

Luis Felipe Amaral, Gerente do Instituto e do Centro Cultural Light, também participou do segundo painel com o case da Dona Judith. Dona Judith é um personagem criado para abordar o problema da perda de energia com roubo (na Light, a energia roubada daria para abastecer o estado do Espírito Santo) e como economizar energia em casa. O mais surpreendente é que o “teatro da Dona Judith” é feito por um historiador e uma pedagoga que não são atores profissionais, mas funcionários terceirizados do Centro Cultural, que diante da falta de verba para realizar ações no espaço criaram eles mesmos uma alternativa. Case lindo, que apresenta a Dona Judith em um rapaz de barba e o seu filho Júnior e a técnica da Light no corpo

“ **EVENTO DEU DESTAQUE AO CASE DA DONA JUDITH, DO CENTRO CULTURAL LIGHT, QUE COM CRIATIVIDADE, TRATA DE ROUBO DE ENERGIA E PROBLEMAS NO ABASTECIMENTO ELÉTRICO.** ”



Tatiana Maia Lins editora da *Revista da Reputação* e diretora da *Makemake Comunicação* e o consultor e pesquisador da FGV, ex ministro da secretaria de Comunicação **Social Thomas Traumann** no primeiro painel da tarde.

de uma moça. O espetáculo poderia ser um pouquinho menor ou dividido em partes. Mas a criatividade e a proatividade dos funcionários são de tirar o chapéu. Light, contrate logo esses terceirizados antes que alguma outra empresa os leve! A Dona Judith é um personagem tão rico que poderia ser desdobrado nas redes sociais e fazer belas ações de educomunicação. Depois do almoço, houve o painel “O Papel da Comunicação no Gerenciamento de Crise e Construção de Reputação na Esfera Pública”, com o consultor e pesquisador da FGV, ex ministro da secretaria de Comunicação Social Thomas Traumann, moderado por Tatiana Maia Lins – a pessoa que vos escreve – e que moderou os painéis da tarde. Um dos pontos altos do dia, ele abordou a dificuldade de realizar trabalhos de reputação no

cenário em que vivemos, onde não há consenso de opiniões nos governos porque eles são formados por alianças de partidos, somada a dificuldade de atender as expectativas não apenas dos eleitores do governo, mas de todos os brasileiros. Ele lembrou como a crise no governo Dilma se intensificou, a partir das manifestações de 2013.

Governança e comunicação interna em pauta na parte da tarde

O quarto painel teve a discussão sobre “Comunicação e Jurídico: parceria ou crise na gestão de crise?”, com Mônica Medina, Sócia Diretora da Diferencial e Paulo Almeida Lopes, sócio da Tauil & Chequer Advogados. Nele, Mônica apresentou a metodologia usada pela dupla em trabalhos preventivos de gestão de crise, com mapeamento de stakeholders e definição de plano

de comunicação com cada grupo. Enquanto Paulo nos lembrou da necessidade de não cometermos sincerídio. A transparência é inegociável. Mas a comunicação não deve expor a empresa a situações em que provas sejam usadas contra ela, interferindo no julgamento. “Juiz também lê jornal”, disse ele.

O último painel foi dedicado a mostrar como as agências trabalham para minimizar impactos de crise junto a públicos estratégicos e seus clientes. Monique Cardoso, Gerente de Comunicação Institucional da Approach Comunicação, abriu o painel falando sobre como enfrentar crises de confiança com o público interno e deu uma verdadeira aula sobre as tendências da comunicação interna e sobre a necessidade de a empresa ter uma cultura forte o suficiente para não sofrer danos com crises externas.

Já Carina Almeida, CEO da Textual Comunicação e Fabíola Bemfeito, que foi Coordenadora de Relações com a Mídia dos Jogos Rio 2016, fecharam o painel e o congresso com o case da Tocha Olímpica, que passou por mais de 300 lugares, nos 27 estados brasileiros. Elas falaram das dificuldades de gerenciar o processo de revezamento da tocha, que levou três meses e serviu para nacionalizar o evento que aconteceu no Rio. Todos saíram com o sentimento de saudade dos Jogos e com a certeza de que o evento superou expectativas em relação ao público, ao debate qualificado e a interação dos presentes com os temas apresentados. O 10º Congresso de Comunicação Empresarial Aberje Rio foi uma realização da Aberje, com apoio da Light e da Makemake, a Casa da Reputação no Brasil.

Por Denise Pragana
 Consultora em Comunicação
 Corporativa e Professora da
 Graduação em RP da ECA-USP

Dicas para manter a boa reputação das empresas

A cultura organizacional pode ser fator de sucesso ou a responsável pelo insucesso de uma empresa, principalmente quando exposta à diversidade cultural internacional. Portanto, nossa recomendação é: busque o lado sol e proteja-se do lado sombra da cultura brasileira.

A partir dos anos 1990 diversas empresas brasileiras perceberam que para assegurar a competitividade em seus negócios, até mesmo no mercado interno, precisariam entrar de cabeça na era da globalização, tornando-se multinacionais. E foi aí que começaram a se deparar com novos desafios que possivelmente antes não faziam parte de suas preocupações, como o desafio de construir uma cultura empresarial global forte e ao mesmo tempo respeitar as diferenças das culturas locais dos países onde operam suas subsidiárias. E nesse caso, a grande aliada dessas empresas é justamente a nossa tão conhecida e controversa cultura brasileira, com suas características positivas e negativas, tão difícil de ser compreendida por principiantes, como disse uma vez nosso saudoso músico e poeta Tom Jobim, mas também tão presente no jeito brasileiro de administrar. Diversos relatos sobre o setor de negócios internacionais atestam que líderes

empresariais brasileiros têm perdido o sono por conta disso. Afinal, lidar com o lado hard da administração dos negócios, como finanças e processos produtivos, sempre lhes pareceu mais fácil por serem palpáveis e conhecidos. O mesmo não ocorre com a cultura organizacional, por seu caráter soft, menos concreto e mais abstrato de manifestação e influência nos negócios. A cultura organizacional pode ser o grande diferencial competitivo de uma empresa, mas também pode ser a responsável pelo seu fracasso. Portanto, e esse recado vai principalmente para os gestores das multinacionais brasileiras, é preciso conhecê-la, administrá-la, tirar o melhor proveito do lado positivo dessa cultura para compor a imagem e reputação da empresa no mundo global, deixando-a tão forte que o desafio de lidar com diferenças culturais não seja fator de preocupação e sim de diferenciação positiva perante suas concorrentes internacionais. Composta por crenças e valores

“ **AS EMPRESAS MULTINACIONAIS TÊM O DESAFIO DE CONSTRUIR UMA CULTURA EMPRESARIAL GLOBAL FORTE RESPEITANDO AS DIFERENÇAS DAS CULTURAS LOCAIS ONDE OPERAM** ”

“ **A CULTURA ORGANIZACIONAL SOFRE INFLUÊNCIAS DA CULTURA DO PAÍS E É REGIDA POR REGRAS ESCRITAS QUE NEM SEMPRE SÃO RESPEITADAS E POR REGRAS NÃO ESCRITAS QUE NÃO SÃO QUESTIONADAS.** ”



internos, a cultura organizacional, de maneira bem simplista, consiste “na forma como as coisas são feitas nas empresas”. Sofre a influência da cultura do país e é regida por regras explícitas, mas que nem sempre são respeitadas, e por aquelas que não estão escritas, mas que costumam ser inquestionáveis e seguidas. Ambas, em menor ou maior grau, estão presentes nos relacionamentos e nas condutas empresariais.

Estudiosos no mundo inteiro estudam cultura organizacional

A boa notícia é que de uns anos para cá diversos autores passaram a mergulhar fundo em suas pesquisas para ajudar líderes empresariais e estudiosos do tema a compreender melhor a cultura organizacional e sua relação com a cultura do país onde a empresa está inserida, a exemplo do pesquisador holandês Geert Hofstede. Quem tiver interesse vale conhe-

cer sua obra ou mesmo navegar pelo site do “Geert Hofstede Institute”, disponível na internet.

No Brasil temos também o apoio de estudiosos como Betânia Tanure, consultora e professora na PUC MG, que isolou as três principais características da cultura brasileira e demonstrou que todas elas se apresentam de forma positiva (lado sol) e de forma negativa (lado sombra).

O lado sol da nossa cultura é o nosso grande aliado

Apoiando-me nesses e em vários outros autores que estudam cultura organizacional, cultura nacional, comunicação intercultural, relações públicas e demais temas afins, pesquisei cinco organizações de destacada atuação entre as multinacionais brasileiras para produzir minha dissertação de mestrado.

As empresas que fizeram parte da amostra da pesquisa constam no Ranking da Fundação Dom Cabral das Multinationais Brasileiras, edições de 2014 e 2015.

Entre outras questões sobre o processo de comunicação dessas empresas, o roteiro das entrevistas baseou-se nas manifestações lado sol e lado sombra das principais características da cultura brasileira estudadas pela Professora Tanure. São elas: 'Flexibilidade', 'Capacidade Relacional' e 'Concentração do Poder'. De forma resumida, o resultado da pesquisa mostrou que o lado sol das três características prevalece na gestão empresarial dessas empresas, o que tem contribuído para que todas estejam obtendo sucesso em suas trajetórias internacionais.

Com base neste aprendizado, aqui vão algumas dicas para as empresas que já se internacionalizaram ou estão se preparando para se internacionalizar e que também queiram ser bem-sucedidas e cuidar de sua reputação internacional:

* O lado sol do traço cultural 'Concentração do Poder' deve garantir a criação de padrões e práticas de gestão claros e hegemônicos, facilitando o compartilhamento de práticas e políticas organizacionais, mantendo os propósitos da orga-

nização sob controle e reduzindo a ambiguidade nos fluxos comunicacionais entre a sede brasileira e suas subsidiárias internacionais.

* A empresa precisa abandonar a prática do paternalismo e as manifestações de lealdade pessoal entre líderes e liderados (lado sombra da 'Capacidade Relacional') se quiser construir um modelo de gestão em que a concorrência por cargos e posições na estrutura organizacional seja global, baseada na comprovada adequação do profissional ao cargo e não em relações de confiança pessoal.

* A característica 'Flexibilidade' (ou o famoso "jeitinho brasileiro") deve prevalecer na sua manifestação solar ligada à criatividade e alta capacidade de adaptação. O brasileiro é imbatível nesses dois quesitos frente às culturas internacionais, o que faz dessa característica um forte diferencial competitivo para as multinacionais brasileiras.

* O lado sombra da 'Flexibilidade', traduzido em indisciplina e falta de compromisso com prazos, deve ser banido do modelo de gestão das multinacionais brasileiras. Para ser um player global é preciso jogar o jogo em nível de igualdade com a concorrência internacional. Comportamentos dessa natureza comprometem a imagem e reputação das empresas brasileiras no exterior.

* O líder brasileiro precisa aprender a ser mais assertivo na sua tarefa de dar feedback aos membros de sua equipe quando este feedback não for positivo. Essa é uma característica da 'Capacidade Relacional' do brasileiro manifestada pelo seu lado sombra, que leva o brasileiro a ter aversão ao conflito. É um com-

“ **O JEITINHO BRASILEIRO DEVE PREVALECER APENAS EM RELAÇÃO À CRIATIVIDADE E À ALTA CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO, DESPREZANDO O LADO DA INDISCIPLINA E DA FALTA DE COMPROMISSOS COM PRAZOS**

portamento apontado como possível fonte de desconforto e desconfiança nas relações dos brasileiros com stakeholders de culturas mais pragmáticas.

Tais recomendações podem fazer a diferença para uma multinacional brasileira entre ser bem ou mal sucedida em seus desafios internacionais. Conforme já mencionado, a cultura organizacional pode ser fator de sucesso ou a responsável pelo insucesso de uma empresa, principalmente quando exposta à diversidade cultural internacional. Portanto, nossa recomendação é: busque o lado sol e proteja-se do lado sombra da cultura brasileira. Isso poderá fazer a diferença na construção da reputação de sua multinacional, aqui ou no exterior.

Galaxy note 7 não afetou a Samsung

Pesquisa realizada pelas Reuters/Ipsos mostrou que não diminuiu o interesse dos consumidores americanos pela marca.

Uma pesquisa realizada pela Reuters, em parceria com a Ipsos, entre 26 de outubro e 9 de novembro, concluiu que os clientes americanos da Samsung continuam fiéis à sua marca mesmo depois da crise causada pelo explosivo Galaxy Note 7.

De acordo com os resultados, os clientes que tinham conhecimento do recall global dos smartphones defeituosos mostraram continuar tão interessados em adquirir produtos da marca como aqueles que não sabiam. Mais concretamente, 27% dos consumidores que sabiam do recall responderam considerar a Samsung como marca prioritária na hora de escolher um novo aparelho celular. Dos que não sabiam do recall, a Samsung apareceu no topo para 25%.

Outro dado interessante é que entre os atuais consumidores de celulares da Samsung, 91% continuarão comprando da marca, porcentagem de fidelidade semelhante à dos consumidores da Apple (92%). Por que uma crise do tamanho da causada pelo Galaxy Note 7 não impactou na decisão de compra dos consumidores? Porque a empresa

tem lastro reputacional e conduziu corretamente a situação, não apenas fazendo recall dos aparelhos, mas descontinuando a sua produção quando percebeu que haveria risco de novos acidentes.

O prejuízo financeiro foi inegável. De acordo com a agência Reuters, o pior recall de smartphones da história deve custar US\$ 17 bilhões, o que equivale às perdas nas vendas de 19 milhões de aparelhos que a empresa esperava vender nos próximos meses, segundo analistas. Mas a Samsung sai desta crise sem danos na confiança.

A seguir, algumas dicas da consultora em Reputação Corporativa Tatiana Maia Lins para aumentar o lastro reputacional das empresas:

- * Invista em projetos de memória, conte a sua história.
- * Promova uma agenda positiva.
- * Tenha canais abertos e eficientes de comunicação com todos os seus stakeholders.
- * Aposte no diálogo e na transparência, sempre.
- * Faça ações que promova o engajamento dos seus públicos com a sua marca.



“ **UMA CRISE DO TAMANHO DA CAUSADA PELO GALAXY NOTE 7 NÃO IMPACTOU A DECISÃO DE COMPRA DAS PESSOAS PORQUE A EMPRESA POSSUI LASTRO REPUTACIONAL E RESPONDEU RAPIDAMENTE**”

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.

De papo com Malu Weber

Por Tatiana Maia Lins

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



Malu lidera a comunicação corporativa e a marca institucional da Votorantim Cimentos nos 14 países em que a empresa está presente. Seu desafio: estruturar uma identidade corporativa global que traduza a filosofia de ser um único time, uma única companhia, com diferentes sotaques e uma só voz.

Malu, quais são os principais desafios da comunicação corporativa para as empresas brasileiras no ano olímpico e com cenários econômico e político tão desfavoráveis?

Há desafios em todas as dimensões da comunicação corporativa, mas todos eles trazem oportunidades para sermos gestores mais criativos. Em Comunicação Interna, por exemplo, há o desafio de manter as equipes engajadas com os objetivos da organização, sem que percam o foco, tendo o líder como importante embaixador da marca e desse engajamento junto a seu time. Em Comunicação Externa, temos que nos aproximar e fortalecer o relacionamento com nossos stakeholders, ouvir cada vez mais nosso cliente, dialogar e nos posicionar em meio a um ambiente de mídia que hoje está muito focado em temas negativos, de crises e escândalos, mesmo com um evento tão positivo como as Olimpíadas se aproximando. Por isso é importante fundamentar a comunicação, seja interna ou externa, no propósito da companhia – independentemente do cenário, ele é perene e garante consistência nas mensagens em qualquer ambiente.

No final de 2013, você assumiu a responsabilidade de cuidar da marca Votorantim Cimentos em 14 países, após passar doze anos na marca mãe, a Votorantim. Quais as principais diferenças entre trabalhar para a marca mãe e a para a consolidação da marca filha?

Já são dois anos aqui e tem sido um desafio maravilhoso estar agora em uma marca “filha”, especialmente na Votorantim Cimentos. Nossa missão é implementar a filosofia de sermos “um time, uma única companhia” nos catorze países em que estamos presentes. Enquanto na marca mãe, meu maior desafio era construir diretrizes e processos para nos comunicarmos de forma consistente em todas as empresas do Grupo Votorantim. Aqui o desafio é atuarmos com vários “sotaques”, mas com uma só voz e o espírito de um único time. Estamos construindo uma empresa global, voltada para as pessoas, focada no cliente, direcionada à performance e excelência operacional, com uma cultura de empresa única e um ambiente inspirador e de diálogo aberto.

Como uma executiva de sucesso na área de comunicação, você antecipa cenários e posicionamentos. Como é feito este trabalho? Quais as dificuldades que você encontra e como as contorna?

Invisto boa parte do meu tempo ouvindo as lideranças da companhia e as diferentes áreas do negócio. Como fator crítico de sucesso, entendo que é fundamental saber quais são as prioridades da companhia e estar constantemente conectada com o mercado. É o que facilita antecipar os ce-

nários de forma a atuar como um apoio estratégico para as lideranças. É isso que permite, com plena atuação da minha equipe, identificarmos oportunidades de posicionamento e de exposição externa qualificada e anteciparmos temas que precisam ser tratados internamente antes que se tornem pontos de dúvida ou desconforto para nossas audiências internas.

O desafio é manter o foco! Somos constantemente seduzidos por “distrações do dia a dia” que nos engolem para a operação. Não podemos perder de vista o que é prioridade e que vai trazer valor para a companhia.

Você criou o Guia de Comunicação em Situação de Crise e as Políticas de Comunicação que estão em vigor na Votorantim. Quais são os elementos-base de um bom guia de comunicação em situação de crise?

Ele precisa ser simples e de fácil entendimento para a liderança e os envolvidos diretamente no gerenciamento saberem quais são seus papéis e responsabilidades, garantindo agilidade na tomada de decisão. E, acima de tudo, deve traduzir a realidade da empresa. É preciso construir o guia em conjunto e ouvir todos os níveis da organização, especialmente a “ponta”. Somente a partir dessa escuta ativa, com quem sente no dia-a-dia o impacto do negócio, é possível desenhar fluxos e processos que realmente façam a diferença e, principalmente, que funcionem em um momento de crise.

Como desenvolver um bom relacionamento com a imprensa? E com os demais stakeholders?

Consistência, proximidade, diálogo e agilidade no tempo de resposta são fundamentais no relacionamento com qualquer stakeholder.

Se uma marca que está nascendo agora só puder focar recursos de comunicação em um único stakeholder, qual deveria ser o público com quem ela deveria iniciar os trabalhos?

O engajamento deve começar de dentro para fora. Portanto, o funcionário deve ser o primeiro público a ser envolvido em cenários de recursos escassos para comunicação. A empresa tem em cada funcionário um potencial embaixador, capaz de influenciar muitas pessoas em seu círculo de convivência de forma muito qualificada, afinal, ninguém vive e conhece a marca como ele. Cuidar bem desse stakeholder, investir em sua formação como agente da marca e trabalhar para que ele tenha clareza sobre seu papel no alcance das metas da organização é o primeiro passo para que uma marca nasça com legitimidade e musculatura.



“A empresa vem antes da reputação, mas ela só se mantém com uma boa reputação. É impossível separar a empresa de sua reputação.”
Malu Weber

veja a entrevista completa em
www.revistadareputacao.com.br

Como você gerencia os conflitos decorrentes de diferenças culturais? Já passou por episódios interessantes?

O aprendizado é diário. Lembro quando realizamos nosso primeiro evento interno global, o Global Safety Day, em 2014. Foi um dia para se falar de segurança no trabalho em todos os países em que estamos presentes. Ao criarmos o layout de uma peça para um país de língua árabe, tivemos que pensar na diagramação considerando um fluxo de leitura que vai da direita para a esquerda. Parece simples, mas é um tremendo aprendizado em termos de comunicação. Mas não precisamos estar em equipes formadas por pessoas de diferentes nacionalidades para experimentar episódios interessantes.

Aliás, a forma como nos comunicamos faz diferença para o entendimento. Para nós, brasileiros, é comum tomar uma decisão e ajustá-la à medida que vemos como ela ‘deu’ ou ‘não deu’ certo. Para um europeu, isso é um pesadelo. O que consideramos ajustes naturais, decorrentes da prática, para eles pode parecer inconsistência. Aqui também é um diálogo, muitas vezes sem palavras. Observar a reação das pessoas também ajuda a amadurecermos uma cultura global.

Qual foi a pior crise de imagem que você já enfrentou? Quanto tempo ela durou, quais foram os resultados?

A Como indústria de base, estamos suscetíveis a riscos intrínsecos à nossa atividade. O importante é estarmos preparados para agir preventivamente sobre os riscos mapeados e também para reagir rapidamente em situações inesperadas.

E para fechar, uma pergunta “Tostines”: O que vem primeiro, a reputação ou a empresa?

A empresa vem primeiro, mas ela só se mantém com uma boa reputação, ou seja, é impossível separá-las. A empresa precisa ter um propósito, ter ética e compliance, entregar um bom produto, construir relacionamentos de longo prazo, pensar num futuro melhor para si como também para seus funcionários, clientes e sociedade. Se ela fizer tudo isso, a reputação virá. Isso também diz muito sobre o nosso trabalho de reputação aqui na Votorantim Cimentos. Não trabalhamos somente para “deixar saber” o que fazemos e com isso construir uma boa reputação. Essa é a consequência última da nossa missão, de sermos parceiros das áreas de negócio.

Por Tatiana Maia Lins

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

A portrait of Rosmari Capra-Sales, a woman with long, wavy brown hair, wearing a red blazer over a grey top. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a plain, light grey color.

Rosmari Capra-Sales e a diretoria de ética da L'Oréal

Nomeada Diretora de Ética em 2014, Rosmari Capra-Sales tem como objetivo dar suporte ao Programa de Ética do Grupo L'Oréal e ser um ponto de referência na promoção e no embasamento de boas práticas, oferecendo ajuda e orientação na tomada de decisões éticas em todos os níveis da empresa. Um desafio e tanto.

A L'Oréal foi uma das primeiras empresas a que temos notícia a criar um "Código de Ética Empresarial". Isso aconteceu há 15 anos e, até hoje, serve de inspiração para a criação de documentos similares por outras empresas, grandes ou pequenas. De lá para cá, a L'Oréal consolidou a discussão interna sobre a ética e, este ano, foi considerada pela sétima vez consecutiva como uma das "Empresas Mais Éticas do Mundo", pelo Instituto Ethisphere. No Brasil, L'Oréal foi reconhecida pelo Guia EXAME de Sustentabilidade como a empresa mais sustentável na categoria "Ética e Transparência".

Nestes tempos de corrupção, conversamos com a Diretora de Ética Rosmari Capra-Sales sobre a jornada da L'Oréal por uma administração ética, em busca de uma luz no fim do túnel. Sim, é possível ser lucrativo e ético.

Tatiana Maia Lins: Rosmari, como vocês fazem para que as questões éticas sejam realmente levadas em consideração nas tomadas de decisão na L'Oréal?

Rosmari: A construção do programa ético da empresa está baseada em cinco pilares. Primeiro, criamos um **Código de Ética**, cuja primeira edição foi lançada em 2000 e a mais recente em 2014. Ele abrange diversas perspectivas éticas, como segurança, marketing, concorrência leal, conflitos de interesse, diversidade, privacidade, assédio, atividades políticas, consciência ambiental, contribuição para a comunidade, entre outras. Temos também **políticas internas específicas**, inclusive uma dedicada ao assunto de prevenção à corrupção. Também temos políticas de compras e de formas de competir. Realizamos **treinamentos** presenciais, como o Discovery e não presenciais, como o Ethics e-learning, onde fizemos uma campanha desde julho de 2014 com toda a empresa e alcançamos, pelo momento, 98% do total de colaboradores treinados. Tomamos a **Liderança pelo exemplo**, com o Dia da Ética em que o CEO Mundial e o Presidente da Subsidiária Brasileira, Didier Tisserand, respondem perguntas de ordem ética diretamente aos colaboradores via um webchat ao vivo. E, por fim, **monitoramos** os casos éticos pelo canal conhecido como Voz Ativa.

Culturalmente, a corrupção é uma prática comum em empresas no Brasil. Como a L'Oréal tenta evitá-la?

Uma de nossas Políticas Internas é para Parceiros de Negócios, uma política exclusiva da filial brasileira para conseguir de seus parceiros o compromisso com a ética e a transparência. Temos também uma política específica para a corrupção, chamada "The Way We Prevent Corruption". Nela,

abordamos não só a questão da corrupção com os agentes públicos, mas também outras possibilidades mais ligadas ao nosso negócio, como, por exemplo, como influenciaremos os formadores de opinião e os médicos.

Todos os documentos ficam disponíveis para os funcionários na intranet da empresa, pois é importante que nossos colaboradores saibam consultá-los em caso de dúvidas. Vale dizer que todas essas normativas são propostas pela matriz, na França, e aprovadas por todas as subsidiárias no mundo. Desta forma é possível verificar se há algum conflito entre os usos e costumes, e a lei local e outros empecilhos que, por ventura, possam existir em cada país.

Quais problemas vocês enfrentam na prática para que a cultura ética predomine?

Como somos uma empresa completa, com fábricas, distribuidoras, varejo, pesquisa, é realmente um desafio cascatear a mensagem por toda a organização. Nesse sentido, precisamos instruir os colaboradores sobre o assunto ética, investindo em treinamento e em comunicação. Temos treinamentos presenciais e não presenciais obrigatórios. O princípio é fazer com que todos os colaboradores conheçam nossas normas éticas para nortear o comportamento e possibilitar as escolhas certas.

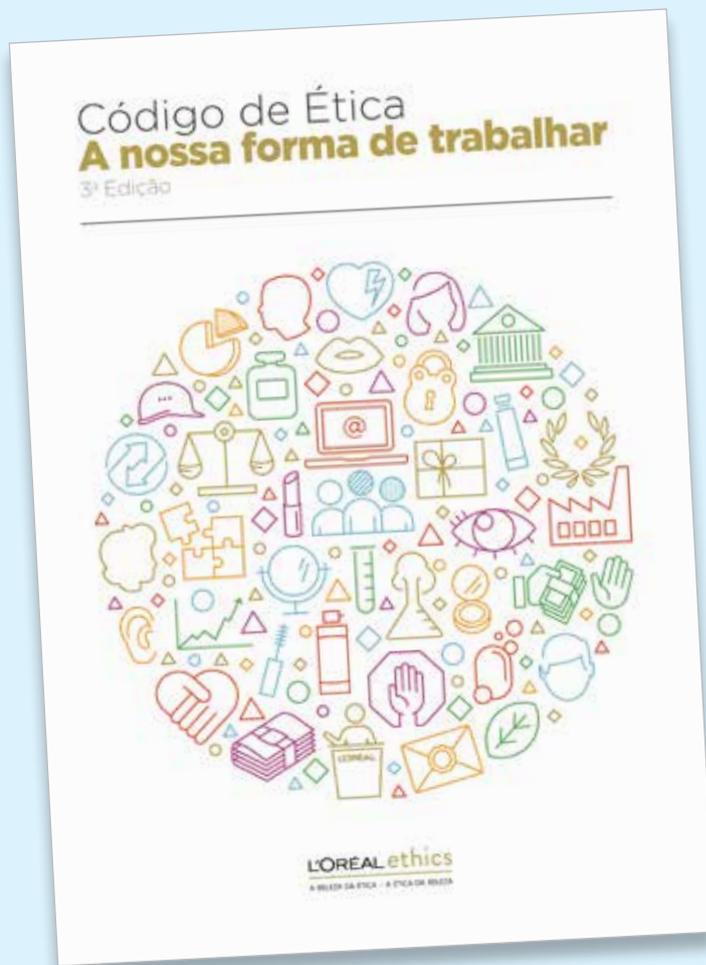
A ideia do "Dia da Ética" é bem interessante. Como ela surgiu e o que acontece nesta data??

A data foi criada para que os profissionais reflitam sobre os valores da empresa e percebam como eles orientam suas ações e decisões nos negócios. A troca de ideias e opiniões, possibilita o trabalho em um ambiente respeitoso, honesto e transparente e é chave para a inovação e sustentabilidade dos negócios.

A L'Oréal comemora mundialmente o "Dia da Ética", todos os anos, com um chat pela internet com o CEO e presidente mundial da companhia, Jean-Paul Agon, e com o presidente da L'Oréal Brasil, Didier Tisserand. Nessa "conversa aberta" pela internet, ao vivo, os funcionários podem esclarecer dúvidas e trocar ideias sobre a ética na companhia, podendo optar por identificar-se ou não.

Muitas empresas vêm implantando canais para denúncias sobre questões relacionadas à ética. O Voz Ativa recebe muitas denúncias? Ou as ocorrências são esporádicas?

Voz Ativa é canal externo exclusivo e terceirizado da L'Oréal para receber denúncias, de forma totalmente confidencial e segura, sobre possíveis desvios de condutas observadas nas equipes, a fim de interrompê-las com



“Na L’Oréal optamos por fazer negócios sustentados pelo pilar ético. Essa é a única forma que aceitamos trabalhar.”
Rosmari Capra-Sales

A terceira versão do Código de Ética da L’Oréal está disponível na versão online desta entrevista em www.revistadareputacao.com.br

responsabilização dos agentes, caso confirmadas. A quantidade de denúncias pode ser algo relativo porque um problema pode gerar vários registros, mas em geral, recebemos dentro de uma média de mercado. O importante é ter o canal aberto e disponível para que as pessoas possam expor suas dúvidas e preocupações.

Como vocês tratam internamente casos de denúncia de comportamento antiético?

Após recebermos a denúncia, abrimos uma investigação que é regulada por alguns princípios, como o devido processo, confidencialidade, proteção do anonimato, não retaliação em caso de denúncias e outros. Ao final da investigação, se confirmada a denúncia, podemos atuar através de alguns mecanismos, como uma simples conversa ou uma advertência, suspensão ou, até mesmo, demissão simples ou por justa causa. Não toleramos comportamentos que

não sejam aderentes aos nossos valores.

É possível, então, que uma empresa opere de forma lucrativa sob uma cultura ética?

A regra é essa. No caso da L’Oréal, optamos por fazer negócios sustentados pelo pilar ético. Essa é a única forma que aceitamos trabalhar.

Quais passos devem ser tomados pelas empresas que estão pensando em adotar uma política interna anticorrupção de sucesso?

Empresas que possuem, especialmente, maior contato com os agentes públicos precisam criar mecanismos fortes e verdadeiros de gestão corporativa, incorporados à cultura empresarial. Recentemente, vimos vários exemplos de empresas que, apesar desses, sofreram com a corrupção e isso é muito ruim para o ambiente de negócios, para a economia e para a sociedade, em geral.

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!



5 anos

(21) 96862-5768

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