

## BRASÍLIA

O SILÊNCIO DE TEMER APÓS  
O VAZAMENTO DE JOESLEY

## RIO DE JANEIRO

PETROBRAS EXIGE REPUTAÇÃO  
ILIBADA DE EXECUTIVOS

## WASHINGTON DC

ESTADOS UNIDOS É O PAÍS QUE  
MAIS PERDEU REPUTAÇÃO EM 2017

# revista da REPUTAÇÃO

EDIÇÃO 08, JUL 2017



- › **Compliance x auditoria?**
- › **Mentoring é aliado da comunicação interna**
- › **Leitores aprovam Revista da Reputação**

## **BRASIL:** **9ª economia do mundo,** **31ª em reputação**

**Entrevista**

**Stan Deetz fala sobre o desafio do diálogo**



# Sumário

- 3** EDITORIAL  
Reputação do Brasil é fraca e merece debate
- 4** COUNTRY REPTRAK 2017  
Brasil cai nove posições em relação a 2016
- 10** RANKINGS  
EUA perdem reputação com Trump no poder
- 12** OPINIÃO  
Bruno Ribeiro analisa o vazamento das gravações
- 14** PESQUISAS  
Leitores aprovam a Revista da Reputação
- 16** OPINIÃO  
Paulo Erlich apresenta o poder do mentoring
- 18** A GENTE EXPLICA  
A diferença entre compliance e auditoria interna
- 20** REPUTAÇÃO  
Lançamento de livro tem debate no Rio de Janeiro
- 22** NOVIDADES  
Manoel Marcondes Neto cria índice de Transparência Ativa
- 23** PELO MUNDO  
Proatividade para resguardar reputação
- 24** RAPIDINHAS  
Reclame Aqui aponta reputação das lojas virtuais
- 25** PETROBRAS  
Executivos precisarão ter reputação ilibada
- 26** EVENTO  
Revista da Reputação convoca a sociedade para debate
- 28** MODA  
Reputação das roupas é transferida para os clientes
- 29** ENTREVISTA  
Prof Stanley Deetz fala sobre a dificuldade em dialogar



10



12

O custo da “poker face” presidencial



25

Segue a aposta por mais governança



29

Tatiana Maia Lins



# A reputação do Brasil

Oitava edição foca na Reputação do Brasil - que é considerada fraca em ranking internacional - e na importância do diálogo e da escuta para a democracia e para a reputação.

**O** Brasil ainda é, apesar da crise que nos assola, a nona economia do mundo. Mas perdemos, nos últimos quatro anos, trinta e três posições no ranking internacional de competitividade, divulgado pelo Fórum Econômico Mundial de Davos e estamos em 33ª posição em um ranking do Reputation Institute que mede a reputação de 55 países. Ou seja, temos muito o que melhorar para atrair investimentos e retomar a confiança. Além de falarmos sobre o Brasil, mostramos também a confirmação de nossa suspeita de que Trump poderia afetar negativamente a percepção internacional sobre os Estados Unidos, principal conclusão do estudo Country RepTrak deste ano. Ainda de acordo com o Reputation Institute, nenhum outro país apresentou queda de reputação tão acentuada quanto a terra do Tio Sam.

Na entrevista, tivemos a honra de conversar pessoalmente e por e-mail com o professor Stanley Deetz, que esteve no Rio de Janeiro. Fundador do Center for the Study of Conflict, Collaboration and Creative Governance da Universidade do Colorado. Ele falou sobre comunicação e diálogo nos processos democráticos. Nos artigos inéditos, Paulo Erlich fala da importância do mentoring para as empresas, Bruno Ribeiro sobre o silêncio de Temer nas 24h após o vazamento das gravações de Wesley Batista e Manoel Marcondes Neto apresenta o Índice de Transparência Ativa, criado por ele.

A Revista da Reputação está no ar com um balanço da satisfação de nossos leitores sobre as primeiras 100 matérias que publicamos e o meu muito obrigada a todos que contribuíram para esta edição. Boa leitura!

*Tatiana Maia Lins*

Editora da Revista da Reputação

## REPUTAÇÃO

### Redação e Edição

Tatiana Maia Lins

### Colaboradores

Agência Petrobras

Bruno Ribeiro

Cynthia Catlett

Manoel Marcondes Neto

Paulo Erlich

Shannon M. Wilkinson

### 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.

# Brasil segue com reputação fraca no Country RepTrak 2017

Ranking elaborado pelo Reputation Institute com 55 países mostra que Brasil ocupa a 31ª posição e manteve percepção estável entre membros do G8 apesar da crise interna.

**A** pesar da crise, o Brasil mantém reputação relativamente estável no estudo Country RepTrak, do Reputation Institute, o mais robusto estudo de reputação de países e que avalia a reputação dos 55 países com maior PIB no mundo entre pessoas do G8. Os resultados de 2017 foram divulgados no final de junho. O problema, porém, é que o país está se mantendo estável em um patamar de reputação considerada fraca, o que não contribui para que o país atraia investimentos ou seja considerado um país confiável para os moradores de Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Itália, Canadá (antigo G7), mais a Rússia. Outro problema é que o Brasil está perdendo posições no ranking para outros países da América do Sul com economias mais tímidas. Se em 2011 o Brasil aparecia em 22ª posição e o Chile aparecia em 31ª (em uma lista de 50 países), hoje o Brasil está em 31º lugar e o Chile em 29º (entre 55 países). A diferença pode parecer pouca, mas em termos de nota, o Chile tinha em 2011 míseros 49,7 pontos de reputação, o que o deixava em uma categoria de reputação fraca e hoje possui 60,7

pontos, fazendo parte da categoria de países com reputação mediana. Em 2011, a reputação do Brasil era de 54,6 pontos e hoje é de 59,6, um aumento bem mais discreto, apesar dos investimentos com a Copa do Mundo de 2014 e a Olimpíada de 2016. A Argentina é outro exemplo de país que ultrapassou o Brasil. Em 2011, nossos hermanos ocupavam a 24ª posição, com 52 pontos e hoje estão à nossa frente, na 30ª posição, com 59,9 pontos e quase alcançando a reputação considerada mediana. Isso sem ter sediado jogos e passando por uma crise que fez com que a Argentina tivesse em 2016 inflação de 41%. Na América Latina, outro exemplo positivo vem da Colômbia, que vem ganhando reputação após o início do processo de paz (2013). Interessante, contudo, é a situação da Venezuela, que apresenta queda acentuada de reputação entre pessoas da América Latina, mas mantém percepção praticamente estável no G8. Entre os países dos BRICs, a China vem fazendo o dever de casa e, apesar de ter reputação pior do que a brasileira, inferior a 50 pontos, vem apresentando uma reta ascendente, com ganhos

de pontos ano após ano desde 2013, quando apareceu com 41 pontos e hoje está com 48,8 pontos. Já a Rússia segue patinando (39,3 pontos em 2009 x 40,3 este ano), com a pior reputação dos BRICs, na 51ª posição geral em 2017, perdendo apenas para Nigéria, Paquistão, Irã e Iraque no ranking.

“ **REPUTAÇÃO DA VENEZUELA SE MANTÉM ESTÁVEL NO G8 POR FALTA DE CONHECIMENTO SOBRE O QUE ACONTECE NA REGIÃO, O QUE PODE SUGERIR QUE O MESMO SE APLICA AO CASO BRASILEIRO** ”

# 03/2017

MÊS DE COLETA DOS DADOS  
PARA A PESQUISA

# 39 MIL

CONSUMIDORES  
ENTREVISTADOS EM  
PAÍSES DO G8



# 31<sup>a</sup>

POSIÇÃO OCUPA O BRASIL  
ENTRE 55 PAÍSES  
PESQUISADOS EM 2017

Brasil conseguiu 59,6 pontos em 2017, dois pontos a mais do que em 2016, mas caiu nove posições no ranking em relação ao ano passado



Percepção internacional sobre a Grécia melhorou em 2017 após ela ter saído do noticiário negativo. País voltou a ter pontuação considerada “reputação moderada” e não mais “reputação fraca”, como acontece com os países que obtêm notas entre 40 e 59 pontos na escala que vai de zero a cem. Em 2009, a Grécia tinha 65,7 pontos de reputação, caindo para 46,5 pontos em 2012 e hoje está com 62,5 pontos.



### Brasileiros avaliam o país de modo menos favorável do que G8

Um dado curioso e inverso ao que acontece com a Rússia - em que os a percepção interna é melhor do que a externa - os brasileiros avaliam o Brasil de maneira menos favorável do que estrangeiros. E se a pontuação do Brasil se manteve estável no ranking geral, isto se deve à percepção externa. Internamente, a reputação do Brasil teve uma queda abrupta entre 2013 e 2014, indo de 67,2 pontos em 2013 para 54,6 em 2014 e chegando ao menor nível em 2016, ano do impeachment de

Dilma, de apenas 47,5.

Esta diferença de pontuação pode ser explicada pela familiaridade dos brasileiros com os nossos problemas, pelo fim da lua de mel entre governo e mídia e pela decepção com o país que parecia estar em uma rota positiva sentida pelos brasileiros quando as primeiras denúncias da Operação Lava Jato começaram a aparecer. Por outro lado, em 2013, quando alcançamos a pontuação mais alta de percepção interna, havia um gap de 9,4 pontos em relação à percepção externa que não era tão favorável.

“ **PERU É O PAIS DA AMÉRICA LATINA COM MELHOR REPUTAÇÃO, EM 25º LUGAR E COM 62,8 PONTOS. CHILE E ARGENTINA TAMBÉM ESTÃO À FRENTE DO BRASIL**

# Diferença de percepção externa e interna é de doze pontos no Brasil.

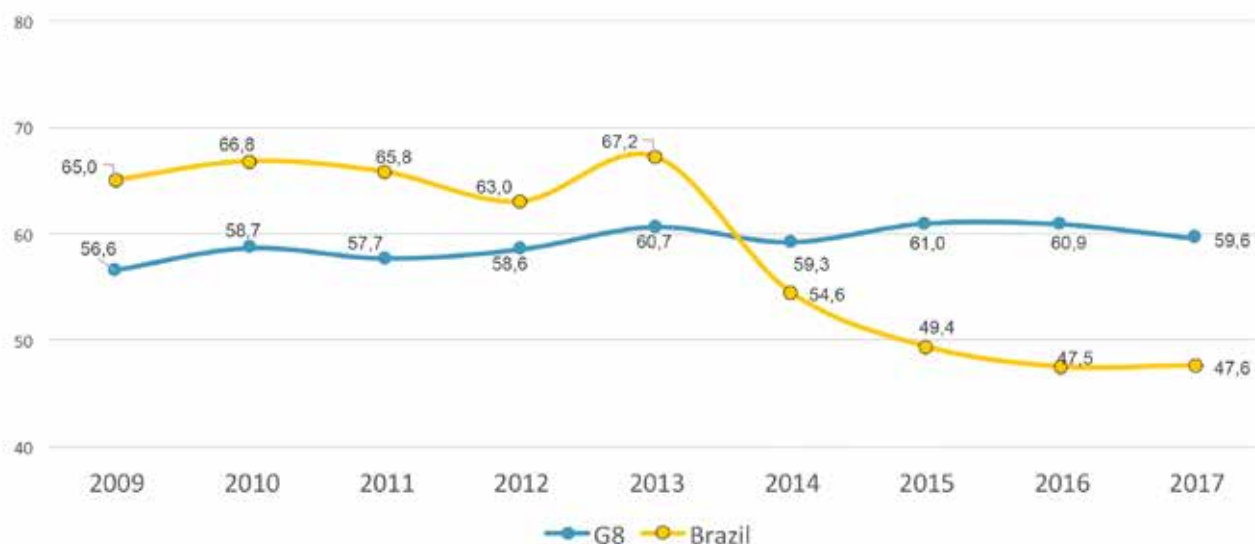


Gráfico Reputation Institute – Country RepTrak 2017

## Maior reputação = maior investimentos e mais turismo

A pesquisa Country RepTrak leva em consideração 16 atributos de valor, distribuídos em três dimensões:

### Economia, Ambiente e Governo.

Na dimensão econômica são avaliadas as percepções sobre a qualidade dos produtos e serviços das empresas do país, o estágio tecnológico, as características da mão de obra disponível etc. Já na dimensão de ambiente são levados em consideração a beleza do local, e o estilo de vida das pessoas, enquanto na dimensão de governo são avaliados itens como ambiente favorável à atração de negócios, eficácia do governo, protagonismo mundial, segurança, assim como as políticas adotadas para ganhos sociais e econômicos progressivos. Tradicionalmente, o Brasil tem melhor pontuação em dimensões emocionais, como a beleza e a

simpatia da população, perdendo terreno em questões mais técnicas como mão de obra qualificada, educação, efetividade do governo e segurança.

De acordo com dados do Reputation Institute, países com maior reputação são também capazes de atrair mais turistas e de exportar mais. Segundo o relatório, cada ponto acrescido no score representa um aumento de 3,1% no turismo, o que representa um efeito multiplicador de 15%. E cada ponto acrescido no score representa um aumento de 1,7% nas exportações, com um efeito multiplicador de 1,6%.

Além disso, países com melhor reputação são aqueles em que as pessoas se sentem mais confortáveis em fazer investimentos financeiros diretos, em morar, em comprar produtos ou serviços, visitar, trabalhar para empresas locais, estudar ou participar de eventos.

“ **CADA PONTO ACRESCIDO NA REPUTAÇÃO DE UM PAÍS REPRESENTA UM AUMENTO DE 3,1% NA ATRAÇÃO DE TURISTAS PARA O LOCAL E DE 1,7% NAS EXPORTAÇÕES POR MELHORAR A FAVORABILIDADE DAS PESSOAS PARA CONSUMIR SEUS PRODUTOS OU SERVIÇOS DE ACORDO COM O RELATÓRIO** ”

# Country RepTrak 2017































1	Canada		82,8	22	Thailand		65,0	43	Romania		51,3
2	Switzerland		82,8	23	Taiwan		64,8	44	Kazakhstan		50,2
3	Sweden		82,5	24	Poland		63,0	45	Ukraine		48,9
4	Australia		81,6	25	Peru		62,8	46	Turkey		48,9
5	New Zealand		81,1	26	Greece		62,5	47	China		48,8
6	Norway		81,1	27	UAE		62,5	48	Colombia		48,0
7	Finland		80,3	28	Malaysia		61,4	49	Algeria		46,8
8	Denmark		79,8	29	Chile		60,7	50	Saudi Arabia		43,9
9	Netherlands		78,5	30	Argentina		59,9	51	Russia		40,3
10	Ireland		77,4	31	Brazil		59,6	52	Nigeria		38,8
11	Austria		76,8	32	Indonesia		59,2	53	Pakistan		37,3
12	Japan		76,5	33	India		59,1	54	Iran		32,8
13	Spain		74,6	34	Philippines		57,8	55	Iraq		28,3
14	Italy		73,8	35	South Korea		56,8				
15	Belgium		73,7	36	South Africa		55,1				
16	Germany		72,4	37	Mexico		55,1				
17	Portugal		71,8	38	USA		54,7				
18	UK		71,5	39	Venezuela		54,4				
19	France		71,0	40	Egypt		53,6				
20	Singapore		70,1	41	Qatar		53,4				
21	Czech Republic		65,7	42	Israel		52,2				

































Tabelas Reputation Institute – Country RepTrak 2017



# Country RepTrak top 10 2012 - 2015

	2017		2016		2015	
1	Canada		Sweden		Canada	
2	Switzerland		Canada		Norway	
3	Sweden		Switzerland		Sweden	
4	Australia		Australia		Switzerland	
5	New Zealand		Norway		Australia	
6	Norway		Finland		Finland	
7	Finland		New Zealand		New Zealand	
8	Denmark		Denmark		Denmark	
9	Netherlands		Ireland		Netherlands	
10	Ireland		Netherlands		Belgium	

	2014		2013		2012	
1	Switzerland		Canada		Canada	
2	Canada		Sweden		Australia	
3	Sweden		Switzerland		Sweden	
4	Finland		Australia		Switzerland	
5	Australia		Norway		Norway	
6	Norway		Denmark		New Zealand	
7	Denmark		New Zealand		Finland	
8	New Zealand		Finland		Denmark	
9	Netherlands		Netherlands		Austria	
10	Germany		Austria		Netherlands	



# EUA apresentam queda de reputação com Trump

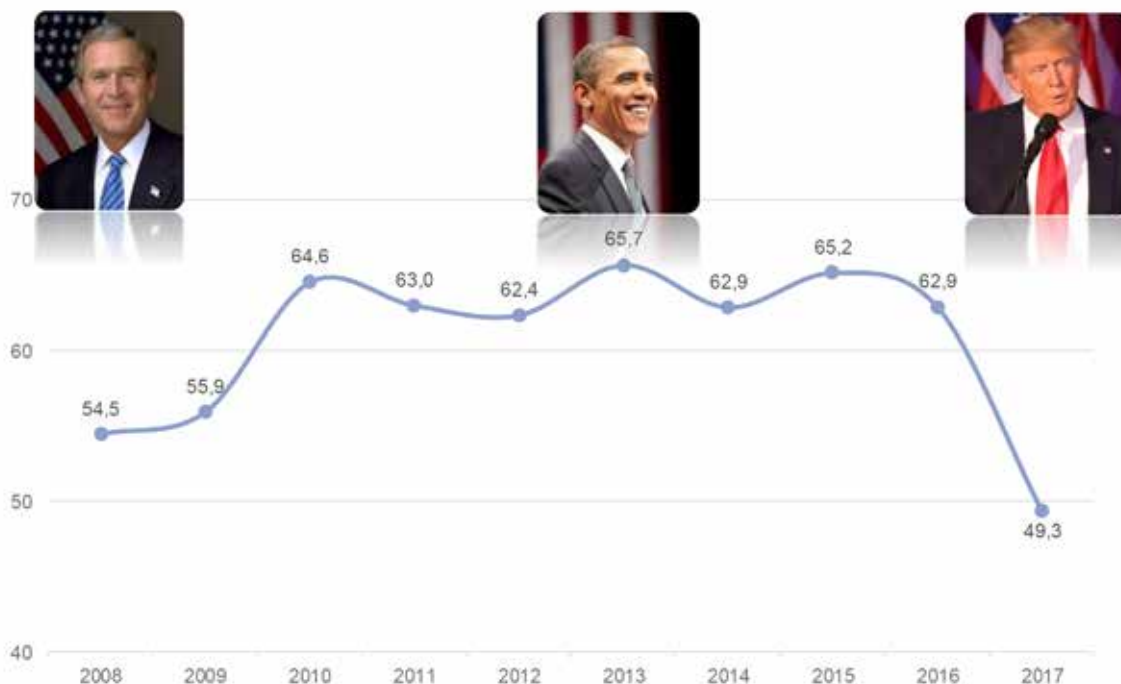
Estados Unidos têm a maior queda de reputação entre os países que fizeram parte do Country RepTrak 2017 e a razão para este declínio é a avaliação de que o país retrocedeu nos parâmetros associados ao governo com a eleição de Donald Trump.

**N**o final do ano passado, quando confirmou-se que Trump havia sido eleito presidente dos Estados Unidos, fizemos uma matéria (O efeito Donald Trump, Revista da Reputação, 19/12/2016) comentando depoimentos do economista Jeremy Hildreth ao jornalista Daniel Buarque e publicados na Folha de São Paulo um mês antes. Segundo Hildreth, "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". Àquela altura, afirmamos que "a

Revista da Reputação concorda que Trump reforça estereótipos, só não sabemos se estes aspectos são tão positivos assim."

Os resultados deste ano do Country RepTrak - estudo realizado pelo Reputation Institute anualmente e que mede a reputação dos 55 países com maior PIB - confirmaram as nossas expectativas. O efeito Trump para a reputação dos Estados Unidos globalmente é, so far, negativo e fez o país perder quase cinco pontos de reputação geral.



Percepção dos atributos relacionados à efetividade do governo, que englobam “ambiente de negócios”, “ambiente institucional”, “políticas econômicas e sociais”, “segurança”, “protagonismo internacional”, “uso eficiente dos recursos públicos” e “adoção de posturas éticas”. Gráfico retirado do relatório Country RepTrak 2017, produzido pelo Reputation Institute.

### México saiu ganhando com o muro de Trump

As ameaças do presidente Donald Trump em relação ao México pioraram a reputação dos EUA entre os vizinhos. Por outro lado, fez com que a simpatia dos americanos em relação ao México melhorasse. Se em 2015 o México somava apenas 39,4 pontos de reputação entre os americanos, hoje eles somam 52,3 pontos. Do outro lado da fronteira, em 2015 a reputação dos americanos para os mexicanos somava 62,4 pontos e hoje está com 52,1 pontos. E se em 2016, os mexicanos consideravam uma boa ideia trabalhar nos EUA, um ano depois a percepção de que esta seria uma boa ideia caiu quase 20 pontos, de 76,2 para 57,4. Para os Estados Unidos, a notícia não é “tão positiva”, pois a percepção de que os mexicanos constituem uma força de trabalho qualificada e confiável aumentou cinco pontos em 2017.

“OS ATRIBUTOS QUE MAIS FIZERAM OS EUA PERDEREM PERCEPÇÃO POSITIVA FORAM ESTABILIDADE DO GOVERNO (-21,6%), GANHOS SOCIAIS E ECONÔMICOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS (-11,8%) E ADOÇÃO DE POSTURAS ÉTICAS PELO PAÍS (-11%)

### Forças e fraquezas da reputação dos Estados Unidos

Apesar de ser a maior economia do mundo, a reputação dos Estados Unidos não figura entre as melhores. Atualmente, o país ocupa a 38ª posição do ranking, com 54,7 pontos de reputação geral, o que é considerada uma reputação fraca. O país aparece uma posição atrás do México, treze posições atrás do Peru e uma posição na frente da Venezuela. Os atributos que contribuíram positivamente para a reputação dos EUA este ano foram: o fato de suas marcas serem conhecidas,

o estágio tecnológico, a alta qualidade dos produtos e serviços, o ambiente favorável aos negócios, o estilo de vida atraente, as belezas naturais, a valorização da educação e a qualidade da força de trabalho. Por outro lado, contribuíram negativamente os atributos relacionados à dimensão do governo, de segurança, ética e de hospitalidade.

A percepção global de reputação dos Estados Unidos é mais baseada em aspectos racionais do que na capacidade de o país criar conexões emocionais com os países do G8.

Por **Bruno Ribeiro**  
Graduando em Relações Públicas.

# O custo da Poker face presidencial no caso Joesley



Falta de posicionamento oficial  
nas 24h após o vazamento da  
gravação de Joesley Batista  
gera deslegitimação da atuação  
presidencial diante de seus públicos  
de interesse



**A** expressão poker face pode ser compreendida como sendo “cara de paisagem”, “blefe” e outras coisas semelhantes. A música “Poker Face”, interpretada por Lady Gaga, todavia, pode ser uma metáfora para explicar o comportamento da Presidência da República do Brasil nas 24 horas que seguem a noite de quarta-feira, 17 de maio de 2017, que “congelada” não conseguiu se posicionar para conter a crise, talvez porque nem tivesse o que dizer a respeito de positivo e seguiu jogando como se nada estivesse acontecendo. Num relógio que parece não contar os minutos a seu favor, as assessorias de imprensa da Presidência da República pareceram atordoadas com o impacto da divulgação de uma conversa gravada entre o Senhor Presidente, Michel Temer, e Joesley Batista – um dos sócios do grupo J&F. Afora o teor da conversa, tratou-se de um encontro que desobedeceu quaisquer protocolos governamentais entre a presidência do país e um civil – sem qualquer agenda, revista e guarda presidencial. Um trabalho sério de prevenção de riscos poderia ter impedido não somente que tal situação acontecesse, mas também evitado que os danos acometessem diversos setores da economia nacional, impactando diretamente a reputação do país, como aconteceu. Enquanto presidente, Michel Temer personifica a instituição República Federativa do Brasil, assim sendo, suas ações e reações não estão limitadas a si, tais quais os impactos relacionados a elas. Em um cenário em que os diversos atores gozam da mesma probabilidade de confiança, a notícia do vazamento da gravação protagonizava as redes sociais e ganhava legitimidade à medida que curtidas e compartilhamentos ganhavam volume. Quanto mais o tempo passava, mais distante ficava a possibilidade de reverter o que se construía ali. O que se viu, nas horas

## “ A POKER FACE MANTIDA DIANTE DA CRISE QUE GANHAVA MASSA COM O PASSAR DOS INSTANTES TORNOU A CRISE MAIS CARA PARA O PAÍS QUE AINDA SE RECUPERA DE UM PROCESSO DE IMPEACHMENT.

que sucederam a notícia do vazamento da gravação foi um número cada vez maior de rumores ganhando espaço, enquanto a mudez seletiva da assessoria de imprensa recusava-se a pronunciar-se “oficialmente” em cadeia de rádio e TV, como se esperava dada a gravidade da acusação.

A mensagem que se propagava quase que em uníssono ganhava forma e dimensão, tamanha a pluralidade de fontes que publicavam e replicavam a todo instante não somente as especulações a respeito do conteúdo de tal conversa, mas também demandavam um posicionamento da Instituição em questão – a Presidência da República. Neste [des]feito, poucos não foram os custos gerados e que impactaram diretamente a imagem do Brasil frente às suas sociedades, seus públicos de interesse, seus stakeholders. Durante as aproximadas 24 horas que seguiram ao vazamento da conversa, não houve qualquer comunicado oficial (pronunciamentos, notas, comentários de caráter oficial emitido pela assessoria de imprensa da Presidência da República), levando a uma avalanche de deslegitimação do poder executivo e conseqüentemente, de seu líder, que sustentava sua “cara de paisagem”. Quando fazemos uma pesquisa rápida considerando os termos “Michel Temer” em um site de busca e filtramos a pesquisa para o intervalo que compreende a data de 17 de

maio de 2017, vêm à tona 77 páginas de notícias a respeito do impacto da crise para o país, nas quais, o destino de seu representante é citado em todas. Desta forma, de acordo com o observado por Mitsuru Yanaze é possível considerar que: i) houve problemas na fase intermediária de construção da narrativa, responsabilidade imputada à organização por não atender às expectativas dos públicos de interesse; ii) não houve qualquer esforço envidado no desenvolvimento das duas primeiras fases do processo, manchando, na verdade a imagem e reputação da organização nos cenários nacional e internacional.

Segundo Doris Brasil, a pior coisa que uma empresa/instituição poder fazer em momentos de crise é bancar o avestruz, fazer apenas teleconferências formais para a apresentação de resultados, ou diminuir reuniões com analistas e bancos de investimento, ainda que em tempos difíceis. Nos momentos de crise, a organização deve vir a público mostrar o que está fazendo para enfrentar as adversidades para re credibilidade. A análise desenvolvida em minha monografia de graduação em Relações Públicas na ECA USP, que teve a orientação do professor Paulo Nassar, permitiu constatar que a estratégia de narrativa selecionada pela assessoria de imprensa da Presidência da República não foi muito além do blefe que não deu certo.



# Leitores aprovam a Revista da Reputação

96,67% dos leitores que responderam à pesquisa sobre os sete primeiros números da Revista da Reputação concordam que cumprimos com a nossa missão de promover um debate qualificado sobre o que impacta positiva e negativamente na reputação das marcas

**A**o atingirmos a marca de cem títulos publicados em nossas páginas e no site, realizamos uma pesquisa de satisfação com os nossos leitores. Os objetivos eram saber se estávamos cumprindo com a nossa missão de promover um debate qualificado, quais temas os leitores gostariam de ver nas páginas da Revista da Reputação, assim como gostaríamos de conhecer um pouco mais o perfil e as opiniões de nossos leitores.

Para coletar as respostas, enviamos o link para o questionário em uma newsletter para os cerca de 500 e-mails cadastrados em nossa base para recebimento da Revista e o divulgamos em nossas redes sociais Facebook, Twitter, Instagram. A editora da Revista, Tatiana Maia Lins, também divulgou o link em seu perfil no LinkedIn e em alguns grupos que participa no Whatsapp. No total, 30 pessoas responderam ao questionário, no período entre 17 e 24 de maio de 2017.

## Leitores são pós-graduados e profissionais sêniores e fiéis

Mais da metade dos respondentes possuem algum tipo de pós-graduação completa (53%) e 43% possuem nível superior. 70% dos leitores têm entre 36 e 59 anos, o que indica que podem exercer cargos com níveis elevados de tomada de decisão por não estarem mais na faixa etária que tradicionalmente abraça os estagiários e profissionais júnior. 40% deles conheceram a Revista por indicação de amigos.

# 26%

**CONHECERAM A REVISTA VIA CONVITE PARA PUBLICAR OU COMO ENTREVISTADO (A)**

# 13%

**CONHECERAM A REVISTA PELAS REDES SOCIAIS**

# 3%

**CONHECERAM A REVISTA POR MENÇÕES NA MÍDIA**

# 70%

**CONSIDERAM A REVISTA MUITO INTERESSANTE. 0% A CONSIDEROU MEDIANA OU FRACA**

# 0%

**DOS LEITORES AFIRMOU QUE SÓ ENTROU NO SITE UMA VEZ E NÃO VOLTOU**

# 50%

**DOS RESPONDENTES LEEM AS MATÉRIAS SEMPRE QUE SABEM QUE HÁ NOVIDADES NO SITE**

## **Leitor afirma usar as matérias da Revista da Reputação como referência**

A pesquisa não perguntou nome e dados que pudessem identificar os respondentes, de modo a deixá-los em uma situação mais confortável possível para dar feedbacks genuínos e livres de vieses. Incluímos perguntas de múltipla escolha e resposta obrigatória e outras abertas, que perguntavam quais matérias a pessoa mais havia gostado, sugestões de assuntos a abordar e um espaço livre para comentários de qualquer natureza.

Em geral, as matérias citadas como as que mais agradaram foram as de capa (Samarco, Carne Fraca, Olimpíada, Eike Batista e Impeachment). Mas, para nossa surpresa e alegria, houve também quem citasse uma série de autores em uma única resposta “Matérias de: Zanini, Nara Almeida, Ingo, Denise Pragana, Paulo Moura, Camila Andrade, Rodrigo Hilário, Cristina Malfati. Também sobre Samarco e Diferenças entre Imagem e Reputação e Carne Fraca” e quem afirmasse usar as matérias como referência para o trabalho. “Gosto da temática da revista e a uso como referência. Não me recordo de uma matéria específica que tenha me instigado mais ou menos nesse momento”, afirmou um leitor, enquanto outro disse “Quase todas foram relevantes para mim e para meu trabalho!”

## **Temas sugeridos são amplos e passam por política, governança e cases de empresas**

A pergunta sobre quais temas os leitores gostariam de ver na Revista da Reputação rendeu ótimas sugestões, que agradecemos e já começamos a colocar em prática. Um dos respondentes usou o espaço para elogiar a edição, afirmando “Acho que você equilibra bem, traz cases... tem coberto os temas atuais e, se eu tiver sugestão, falo. Gosto especialmente do tom corajoso e que demonstra que não há comprometimento com ninguém ou com empresas.”

Entre as sugestões, apareceram temas como “Profissionalização e inovação no gerenciamento de crises, impactos das redes sociais, paradigmas da comunicação em crises”, “análise de cases”, “corrupção nas grandes empresas”, “mais entrevistas”, “um pouco mais de política”, “como construir boa reputação na política brasileira”, “mais crises reputacionais voltadas a cases comportamentais internos e externos nas organizações, como discriminação, assédio etc”, “reputação online”, “como avaliar ética profissional”, “políticas de compliance e combate à corrupção”, “mais reportagens com temas já abordados como: gênero e telhado de vidro, lideranças e recuperação institucional do Brasil” e “Mariana (MG) Como ficou a reputação institucional da cidade e suas vizinhas fronteiriças?”.

**Por Paulo Erlich**

Consultor, formador de mentores e  
coach de líderes

A close-up portrait of Paulo Erlich, a middle-aged man with short, graying hair, smiling warmly at the camera. He is wearing a dark suit jacket over a light blue button-down shirt. The background is a plain, light-colored wall.

# Escuta ativa e liderança

Técnicas de mentoring, como a escuta ativa, podem colaborar para o gerenciamento de reputação das empresas, seja detectando problemas mais facilmente por causa da abertura na comunicação, seja pelo papel de modelo do líder mentor para o setor de atuação.



**N**ão deve ser segredo para os leitores da Revista da Reputação o quanto que a reputação de uma instituição depende da qualidade de suas lideranças. Exemplos abundam de casos em que a falta de habilidades dos líderes aumentou crises de imagem, ou mesmo foi a razão que as criou.

Para evitar esses tropeços, um dos principais componentes que a boa liderança deve ter é a habilidade de interagir, *prioritariamente*, de maneira eficiente e harmoniosa com os outros. Espera-se que um líder tenha capacidade de desenvolver bons relacionamentos interpessoais com sua equipe e demais membros da organização.

Porém, para a maioria dos casos, não é o que se vê no dia a dia. E as pesquisas comprovam isso.

O Global Leadership Forecast (2014/2015), conduzido pela Development Dimensions International (DDI) e pela The Conference Board com 13 mil líderes, revelou que 41% deles gastam a maior parte do seu tempo com atividades administrativas, 25% gastam a maior parte do tempo interagindo com outras pessoas e 34% dedicam tempo igual para cada uma dessas atividades. Uma análise mais profunda dos dados do Global Leadership Forecast ordenou as empresas de acordo com os seus resultados financeiros e revelou que as que estão no topo da lista (20% do total) valorizam duas vezes mais a interação entre colaboradores do que as que estão no fundo da lista (20% do total). Um outro estudo da DDI, com 15 mil líderes, revelou mais um aspecto do problema: a maioria deles tem problemas com o desempenho de habilidades interpessoais, as chamadas soft skills, mais particularmente em manter ou melhorar a autoestima das pessoas, buscar clareza no que que elas

dizem, ouvir e responder com empatia e desenvolver as ideias das pessoas. Diante desse cenário, eu pergunto: como ajudar alguém a desenvolver habilidades tão subjetivas, habilidades que geralmente construímos de maneira natural, por meio da interação consistente com outras pessoas?

O mentoring é o que me vem logo à cabeça. Por ser baseado no relacionamento próximo entre duas pessoas (mentor e mentorado), ele se mostra bastante adequado para desenvolver aquelas habilidades tão importantes nas interações sociais. E como o mentoring poderia ajudar nesse caso? Como explico nas formações de mentores que realizo, uma das funções básicas do mentoring é a aceitação da outra pessoa por parte do mentor. Ela pode possibilitar o surgimento de empatia, pois a aceitação prevê que o mentor se coloque no lugar do mentorado e o escute sem prejudicar. O verdadeiro mentor acolhe o mentorado. Não faz julgamentos. Trata-o de igual para igual, sem hierarquia, deixando o mentorado à vontade para ser quem ele realmente é. Outra função essencial do mentoring é a escuta-e-aconselhamento. Essa função estimula a compreensão dos detalhes do que o outro está dizendo, o aprofundamento de sua fala e até o desenvolvimento de suas ideias. Para que haja o aconselhamento, o mentor pratica a escuta ativa, reflexiva, ouvindo em profundidade

as colocações do mentorado e desenvolvendo diálogos nesse sentido. Essa habilidade de escuta ativa pode, inclusive, detectar problemas com potencial de risco à reputação das empresas que à primeira vista poderiam passar despercebidos.

O tratamento empático, sem julgamentos, a escuta atenta e o aprofundamento das ideias por meio do aconselhamento, sem dúvida, promovem o envolvimento da outra parte durante a conversa. O mentoring também prevê que o mentor compartilhe casos pessoais e profissionais com o mentorado, o que costuma gerar identificação e mais envolvimento, engajamento. Em mais uma função do mentoring, o mentor serve de modelo ao mentorado. Este aprenderá pelo exemplo, não só em questões de conhecimento ou técnica, mas também em questões comportamentais. Ao observar repetidamente os comportamentos positivos de seu mentor, o mentorado tende a copiá-las, o que também é válido no contexto da liderança. Enfim, fica a proposta de que todo líder, *sempre que possível*, atue como um líder mentor. Dessa forma, as relações com os liderados serão mais harmoniosas, muito provavelmente mais produtivas e, com certeza, trarão uma enorme contribuição à imagem e à reputação corporativa, já que o público interno é um dos grandes responsáveis pela reputação de qualquer instituição.

**“AO CONTRÁRIO DO LÍDER QUE SE COMUNICA COM A EQUIPE PARA DAR ORDENS E COBRAR, O LÍDER MENTOR ESCUTA SEUS LIDERADOS E ENTENDE O QUE ELES DESEJAM E PRECISAM, MINIMIZANDO RUÍDOS**

# Compliance e auditoria interna não se anulam

**Por Cynthia Catlett**

Diretora-gerente na área de Prática de Investigações e Riscos Globais da FTI Consulting.

**Empresas que apresentam controles enfraquecidos se veem às voltas com falhas operacionais e fragilidade dos processos, o que facilita a ação de fraudadores. Para evitar estas situações, recomendo a adoção de auditoria interna e de uma política de compliance.**

O compliance, implantação de processos de conformidade com padrões regulatórios, tem se tornado um sinônimo de legitimidade e confiança, sendo hoje uma prioridade em empresas do mundo inteiro, inclusive no Brasil. Diante da crescente complexidade das atividades empresariais e do ambiente regulatório, além da exposição da fragilidade das empresas diante da não adoção de supervisões adequadas, o compliance passou a ser uma obrigação de uma administração responsável e próspera. Afinal, companhias que apresentam controles enfraquecidos se veem às voltas com falhas operacionais e fragilidade dos processos, o que facilita a ação de fraudadores.

Porém, antes de implantar uma estrutura de compliance, é preciso observar que há diferenças a serem consideradas no processo de aplicação e de formulação de suas diretrizes.

## Compliance x auditoria interna

É preciso desmistificar as divergências que existem entre departamentos e funções de compliance e auditoria interna, um não anula o outro. Enquanto o compliance procura atuar na fase de definições ou estabelecimento de

regras, procedimentos diários, treinamento individual e de áreas, além da conscientização de todas as partes interessadas, acionistas, colaboradores, fornecedores, funcionários, entre outros, a auditoria busca identificar oportunidades de aperfeiçoamento, tornar os controles mais eficientes, detectar indícios ou existência de irregularidades na organização. De nada adianta a implantação de tantas ferramentas se elas não forem fiscalizadas de forma independente.

Os gastos na implementação de uma política de compliance podem ser divididos em três aspectos: custos de manutenção, de não conformidade e de governança.

O primeiro se refere aos custos para executar e promover essa política, como gasto de pessoal, treinamento, comunicação interna e consultoria. Já no segundo caso, podemos citar penalidades, multas e tributos, custos de remediação, perda da receita, interrupção dos negócios e perda da produtividade, impacto no capital, danos à reputação da empresa, de seus empregados e da marca, despesas com advogados, custos judiciais e valor/hora da alta administração. Por último, mas não menos importante, os gastos com

governança se resumem à manutenção e às despesas da diretoria e dos comitês, custos legais e jurídicos, contratação de auditoria externa e relacionamento com investidores e comunicações. As empresas brasileiras que pretendem adotar programas de compliance hoje contam com uma estrutura de incentivo estabelecida, que incluem a governança corporativa, o Índice Dow Jones, a Lei Sarbanes-Oxley, o Índice de Sustentabilidade Empresarial, o UK Bribery Act, o Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), entre outros. Nesse sentido, a Lei Anticorrupção Empresarial do Brasil também serve como instrumento de direcionamento e estímulo a uma conduta empresarial ética e de combate à corrupção, com o intuito de reforçar a confiança dos investidores no âmbito nacional e internacional e trazer benefícios à sociedade brasileira. Os programas de compliance ganharão ainda mais importância como resultados das recentes crises políticas e financeiras que afetam o Brasil e o mundo, uma vez que são mecanismos para avaliação e neutralização de riscos já existentes e que virão a existir com o surgimento de novas regulamentações.

“ OS GASTOS DA IMPLANTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE COMPLIANCE SÃO DIVIDIDOS BASICAMENTE EM 3 GRUPOS: OS CUSTOS DE MANUTENÇÃO, OS DE NÃO CONFORMIDADE E OS DE GOVERNANÇA





## “Reputação não se compra, é conquistada”

Lançamento do livro “Gestão da Reputação”, do selo editorial Aberje, contou com debate com Elisa Prado e os co-autores Marco Simões, Ana Luisa Almeida, Mônica Medina e Cristiana Xavier de Brito em um lotado auditório da Livraria da Travessa no Rio de Janeiro.

**N**a noite da quarta-feira dia 14 de junho, a Livraria da Travessa do Shopping Leblon, no Rio de Janeiro, recebeu o lançamento do livro “Gestão da Reputação - Riscos, Crise e Imagem Corporativa”, organizado por Elisa Prado e que traz artigos de outros 23 coautores. A Revista da Reputação esteve lá e transcreve trechos do debate que aconteceu entre Elisa e os coautores Marco Simões, Ana Luisa Almeida, Mônica Medina e Cris Xavier, que estão na foto

acima, junto com a coautora Lalá Aranha. Lalá não participou desta mesa, mas foi a responsável pela abertura do lançamento em São Paulo, que teve falas de Elisa e do coautor Paulo Nigro, no dia 26/04, na Livraria Cultura.

O debate na Livraria da Travessa girou em torno da importância da Reputação para as empresas. Após os agradecimentos pela realização da obra, Elisa passou a palavra para Marco Simões, que destacou que a plataforma de reputação

tem construção constante e que a função dos comunicadores é também a de assegurar a transparência e contribuir para a governança. “A única forma de construir reputação é assumindo os erros e trabalhando para a solução”, afirmou. Marco também lembrou que quem tem boa reputação tem menor custo de transação, porque fica mais barato e mais fácil fazer negócios porque as pessoas confiam e dão crédito. Após Marco, foi a vez de Ana Luísa ter a palavra.



Ana Luísa lembrou o trabalho de Elisa Prado na Tetra Pak, que virou um case internacional e foi adotado por 28 países. Ela usou este exemplo para ilustrar que nós, brasileiros, podemos liderar processos globalmente pois temos o conhecimento, a competência estratégica e as habilidades necessárias.

Ana Luísa também falou sobre o seu incômodo com o fato de as instituições estarem muito afastadas das expectativas de seus stakeholders. Segundo ela, por causa das mudanças recentes, as pessoas estão em um patamar de cobrança e de exigência que as instituições não conseguem alcançar, mas mesmo assim as empresas acreditam que ainda possuem um protagonismo que já teria sido perdido. “As empresas estão apanhando da sociedade como estão apanhando por arrogância, por prepotência, por se afastarem dos anseios sociais. As respostas das instituições não estão sendo suficientes”, sentenciou.

A professora igualmente lembrou que reputação é um vínculo de admiração, de confiança e de credibilidade. E as organizações estariam perdendo este vínculo de admiração, de confiança e de credibilidade por estarem trabalhando em uma perspectiva de relacionamento de curto prazo.

Ela frisou um ponto que sempre defendemos, de que a reputação não depende da comunicação, mas de todos da organização, a comunicação é parte. E a dificuldade em criar reputação estaria no fato de as organizações estarem acostumadas a fazer gestão somente de ativos tangíveis. “Reputação é um ativo intangível com três características: reputação não se compra, reputação não se transfere (em processos de fusões, por exemplo) e reputação não se copia”, afirmou.



“ **NÃO DÁ PARA A JBS OU PARA AS EMPRESAS X DIZEREM “VOU ALI COMPRAR A REPUTAÇÃO QUE EU PERDI”. REPUTAÇÃO NÃO SE COMPRA, NÃO SE TRANSFERE, NÃO SE COPIA. REPUTAÇÃO SE CONSTRÓI”**

Com a palavra após Ana Luísa, Mônica Medina, também inspirada, fez uma distinção entre “públicos interessados” e “públicos interesseiros”, dentro do guarda-chuva “públicos de interesse”, sendo os públicos *interessados* as pessoas de boa fé que interagem com as empresas. Segundo Mônica, por causa das estruturas enxutas das organizações, elas só vão conversar com os públicos quando há algum problema, na hora da crise, o que prejudica qualquer processo de construção de reputação.

“Ninguém faz relacionamento ou diálogo social procurando para conversar nos momentos de crise. Isso não é diálogo social, é o que chamamos de solução social. Diálogo social demanda continuidade, a continuidade é que dá credibilidade”, declarou.

Mônica argumentou que a comunicação precisa rever o seu papel e entender que o seu trabalho hoje é o de falar menos e ouvir mais, fazer relacionamento e passar à organização o que é estratégico. “Toda empresa tem problemas, umas mais outras menos. As de mineração ou as de caramelo e os jardins de infância. O que fica para a população não são os problemas, mas a forma como elas agem e as empresas que fazem trabalho preventivo costumam ser mais bem sucedidas”, finalizou Mônica, passando a palavra para Cristiana.

Cristiana Xavier de Brito, falou sobre a importância de ter parceiros que falem bem do seu negócio, reforçando o lastro reputacional, e da necessidade de a empresa deixar claro o seu propósito e trabalhar calcada em valores éticos.

# OCI cria Índice de Transparência Ativa

Observatório da Comunicação Institucional lança métrica para auditar a transparência dos negócios. Duas empresas já estão aplicando a metodologia.

**Por Manoel Marcondes Neto**

Relações-públicas, professor da UERJ, pós-doutor em Cultura pela UFF e presidente do Observatório da Comunicação Institucional (OCI).

**A**s palavras inovação, transparência e 'compliance' permeiam todos os discursos que ouvimos atualmente. Das bocas de presidentes da república e de dirigentes esportivos. Do industrial, do sindicalista ou do líder de uma ONG. Do Papa aos 'paparazzi', passando pelos partidos políticos brasileiros que, aliás, o OCI, em estudo de 2014, demonstrou que não se comunicam bem com a cidadania e não se distinguem uns dos outros perante o eleitorado. Temo, porém, que muitos desses personagens simplesmente mintam, omitam ou tergiversem nas questões que envolvem inovação, transparência e 'compliance'.

O Observatório da Comunicação Institucional (OCI) acaba de lançar uma nova métrica capaz de aferir a transparência nos negócios – um Índice de Transparência Ativa obtido a partir de um serviço de Auditoria Funcional da Comunicação.

E por que esse atributo 'ativa' no nome do indicador? Porque não mais é sustentável a situação atual, em que gestores – políticos ou empresariais – passam ao cidadão ou ao consumidor a tarefa de buscar as informações que lhes interessam, quedando-se numa postura passiva, que é justamente o

que a proposta do OCI vem combater, colocando na mão das organizações uma ferramenta de 'delivery' de informação – 'uma transparência ativa'. Trata-se de uma inovação com base científica que vinha sendo desenvolvida desde 2013. Um algoritmo '5R INDEX' estabelece um 'score' de transparência a partir de um exame – dentro de casa, no chão da fábrica, nos pontos-de-venda, e junto à opinião pública – composto de 210 quesitos. Trata-se, o indicador, de uma ponderação algorítmica das pontuações recebidas em 5 instâncias de exame e verificação: Reconhecimento social, Relacionamento com públicos-chave, Relevância no segmento de atuação, Reputação administrada, e Resiliência institucional.

Aplicada por experts – já há duas empresas credenciadas, uma em São Paulo e outra no Rio de Janeiro – a nova auditoria pode levar a uma certificação de 'organização transparente' (se o 'score' final do exame estiver entre 90 e 100 pontos) ou a um relatório que faz recomendações de melhoria, aderentes às melhores práticas de comunicação organizacional em vigor.



**Por Shannon M. Wilkinson**  
CEO, Reputation Communications, NY.

“SE VOCÊ É UM  
CEO QUE TEVE  
PROBLEMAS COM  
DROGAS, NÃO  
ESPERE QUE O  
ASSUNTO VENHA  
À TONA POR  
TERCEIROS.



# Não jogue o pó para debaixo do tapete

Por mais duras que sejam as acusações sobre a sua empresa, se elas forem verdade, a melhor alternativa a fazer é assumir os erros.

**A** pesar de muitos especialistas alertarem de que esta não é uma saída sustentável ou inteligente em termos reputacionais, ainda há empresas que, diante de acusações, preferem não assumir a responsabilidade, por medo de punições legais. Obviamente, há casos e casos. Ninguém espera que uma empresa inocente assuma erros apenas porque está sendo acusada deles. Mas, e se toda informação negativa online sobre pessoas e empresas for verdade?

Nosso conselho: reconheça a verdade. Mostre que medidas você está tomando para cuidar do assunto, ou resolva o problema. Se você é um CEO de sucesso mas passou parte de seus anos no ensino médio superando um problema de abuso de drogas, não espere que comentários

sobre isso venham à tona online. Procure uma publicação online e ofereça-se para escrever um artigo para eles contando como você virou o jogo - e como outros podem fazê-lo também. Procure um agente para negociar a publicação de um livro. Doe o valor adiantado a uma organização de caridade apropriada.

Se for um problema relacionado à empresa, apresente os fatos. Admita o problema. Mostre o que você está planejando fazer para resolvê-lo. E faça um follow-up com exemplos de como você está executando o plano. Incentive o input de seus clientes criando uma plataforma online onde eles possam contribuir com ideias, comentários e feedback. Para empresas de capital aberto, isso significa convencer o seu departamento jurídico que esta abordagem tem seu valor.



## Pesquise a reputação antes de comprar

Você sabia que é possível pesquisar a reputação das empresas no site do Reclame Aqui antes de fazer alguma compra? A ferramenta é super simples de usar e é encontrada já na home page do site [www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br). Basta escrever o nome da empresa ou do produto e aparecerão as queixas dos consumidores relacionadas aos termos buscados.

Esta ferramenta pode ser útil para evitar dor de cabeça na compra online de produtos vendidos por empresas com histórico ruim de entrega ou para alertar sobre o padrão de mau atendimento pós venda de algumas marcas. Consumidor empoderado promove verdadeiras revoluções nas empresas.

## Inscrições prorrogadas para prêmio Aberje



**E**stão abertas, até o dia 14 de agosto as inscrições para o 43º Prêmio Aberje. Eleito, em 2013, o mais importante prêmio setorial pelos diretores de comunicação das principais empresas do país na pesquisa Mapa da Comunicação Brasileira, o Prêmio Aberje reconhece as organizações e os profissionais que se destacam na área da comunicação. As categorias de premiação são: Comunicação de Marca, Comunicação de Marketing, Comunicação de Programas Voltados à Sustentabilidade Empresarial, Comunicação de Programas, Projetos e Ações Culturais, Comunicação de Programas, Projetos e Ações Esportivas, Comunicação e Organização de Eventos, Comunicação e Relacionamento com a Impren-

sa, Comunicação e Relacionamento com a Sociedade, Comunicação e Relacionamento com o Consumidor, Comunicação e Relacionamento com o Público Interno, Comunicação e Relacionamento com Organizações Governamentais, Comunicação e Relacionamento Internacional, Comunicação Integrada, Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial, Mídia Digital, Mídia Audiovisual, Mídia Impressa e Publicação Especial. As inscrições custam a partir de R\$ 3.875,00 para um case de empresa associada à Aberje ou R\$ 5.815,00 para não associados. Os candidatos devem enviar os seus trabalhos por correios para a sede da Aberje. Mais informações em [www.aberje.com.br/premio](http://www.aberje.com.br/premio).

## Eles são tricampeões

Entre os vencedores da edição 2017 do Top Mega Brasil, há executivos e agências que conquistaram o Top 10 Brasil ou o Top 5 das cinco regiões pelos três anos consecutivos. São eles: Érica Ferreira Martins (Mineração Rio Norte – MRN), Daniel Nardin (Governo do Estado do Pará), Amine Darzé (Coelba), Jorge Duarte (Embrapa), Paulo Marinho (Itaú), Estela Matsumoto (Grupo Boticário) e Renato Gasparetto (Gerdau), CDN, Edelman Significa, In Press Porter Novelli, FSB, Ketchum, Temple, Agência de Textos, Brava, Darana, Proativa e Martha Becker Comunicação. Parabéns a todos! A premiação é uma realização da Mega Brasil, com a parceria da Maxpress.



Com informações da  
Agência Petrobras

# Aumentam as exigências aos executivos na Petrobras

Acionistas aprovam inclusão da Política de Indicação dos Administradores e membros do Conselho Fiscal no estatuto da Petrobras, exigindo deles “reputação ilibada”.



**D**ando sequência à aposta por mais governança como maneira de reverter os danos causados pela denúncia de corrupção e prevenir novos escândalos, os acionistas da Petrobras aprovaram no final de abril a inclusão da Política de Indicação de membros dos conselhos e de executivos no estatuto social da companhia, incluindo a exigência de reputação ilibada, ou seja, íntegra.

“Buscamos perpetuar as nossas ações de governança e conformidade e uma das maneiras de fazer isso é, na medida do possível, traduzir essas práticas para o nosso estatuto social. Quanto mais rico ficar esse documento, melhor, porque ele é público e se torna um compromisso”, destaca o diretor de Governança e Conformidade da Petrobras João Elek.

Atualmente a Lei 13.303/2016, conhecida por Lei das Estatais, e o Decreto 8.945/2016, que regulamenta a lei, estabelecem alguns critérios para a seleção de membros da alta administração em empresas públicas e de capital misto. Enquanto a Lei das Estatais determina que as regras de seleção sejam aplicadas aos membros do Conselho de Administração, Fiscal e diretoria dessas empresas, a Petrobras também aplica os requisitos de seleção aos participantes externos de comitês de assessoramento do Conselho de Administração, ampliando o número de pessoas sujeitas aos critérios de seleção. Em outras palavras, a Petrobras está indo além do que exige a legislação e, neste cenário político em que muitos dos quadros partidários estão sendo denunciados, esta é uma maneira de tentar blindar a empresa de oscilações e crises de cunho político. A legislação recomenda a nomeação de profissionais

com reputação ilibada e notório conhecimento. A Petrobras adota como parte de sua política interna a análise de integridade, chamada de “Background Check” de Integridade (BCI). O BCI é um sumário de dados, consultados em diversas fontes como órgãos públicos e empresas especializadas e de informações de sistemas internos da companhia, que visa a subsidiar o gestor antes da tomada de decisão para a designação a posições-chave, sem prejuízo da meritocracia.

Já em relação à experiência profissional, a lei exige dez anos exercendo cargos de direção superior na mesma área ou área correlata de atuação da empresa ou que o profissional tenha ocupado cargo em comissão ou função de confiança no setor público por quatro anos ou mais, cargo de docente ou pesquisador na área de atuação da empresa.

Na Petrobras a exigência mínima é de dez anos de experiência em liderança, preferencialmente, no negócio ou em área correlata, incluindo experiência de cinco anos, em cargo de direção em empresa de grande porte nacional ou internacional ou direção/gerência executiva (ou função equivalente) na Petrobras ou em empresa do Sistema Petrobras, além de fluência em inglês e desejável pós-graduação em área afim ou gestão.

A íntegra da Política de Indicação dos Administradores e dos membros do Conselho Fiscal está disponível para consulta pública no site da Comissão de Valores Mobiliários ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)) ou no site da Petrobras (<http://www.petrobras.com.br/ri>).

Para quem desejar saber mais sobre a aposta da Petrobras por mais governança, a edição número dois da Revista da Reputação trouxe um dossiê sobre o tema.





# O futuro da Reputação do Brasil em debate no Rio

Revista da Reputação convoca representantes da sociedade e da economia para debater os entraves para a reputação do Brasil, das empresas brasileiras e seus produtos, e do Rio de Janeiro em busca de soluções para um posicionamento positivo a longo prazo.

**S**em reputação o país inteiro é penalizado. Há queda de investimentos estrangeiros e nacionais, os produtos “made in Brazil” sofrem depreciação, há aumento do desemprego e diminuição do turismo. A incerteza aumenta os casos de depressão na população e mina a esperança no futuro, fazendo com que talentos deixem o Brasil em busca de melhores oportunidades em outros países em que o futuro pareça promissor.

Por acreditarmos que o Brasil do Amanhã será reflexo de nossas ações hoje, a Revista da Reputação convoca representantes de todos os setores da sociedade para debater a reputação do Brasil, dos produtos brasileiros e do Rio de Janeiro e juntos construirmos um plano estratégico visando a retomada da confiança no país e um posicionamento internacional positivo a longo prazo. O encontro acontecerá dia 24/10, no Rio de Janeiro. O seminário

**REPUTAÇÃO BRASIL >> CAMINHOS PARA O AMANHÃ** será um evento apartidário com a presença de especialistas nacionais e internacionais e representantes das principais instituições brasileiras. O seminário terá sessões plenárias sobre a construção de confiança e os impactos da reputação para o Brasil, para os produtos e instituições brasileiras e para o Rio de Janeiro, assim como debatendo as possibilidades de narrativas de orgulho nacional e carioca.

# Debatedores confirmados



**CEES VAN RIEL**

Professor Doutor e Diretor do Centro de Comunicação Corporativa da Erasmus University (Holanda), ele é um dos fundadores do Reputation Institute.

“ **A PROGRAMAÇÃO COMPLETA E INFORMAÇÕES PARA INSCRIÇÕES PODEM SER VISTAS NO SITE WWW. REPUTACAOBRASIL.COM.BR**



**MARCO TULIO ZANINI**

Doutor em Management pela Universidade de Magdeburg, na Alemanha, é Professor e Coordenador de Relações Institucionais da FGV/EBAPE



**MARTA PORTO**

Diretora da Juntos Comunicação por Causas, braço da Approach Comunicação



**PAULO NASSAR**

Diretor-Presidente da Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial e Professor Doutor da ECA-USP

## **Evento pretende atrair executivos, consultores e professores**

Com os objetivos de iniciar o debate sobre a reputação do Brasil envolvendo os participantes para que pensem em soluções para melhorar a reputação brasileira; provocar e aflorar um senso de responsabilidade nos participantes de que a reputação do Brasil depende das ações de todos os brasileiros - cabendo aos líderes empresariais o papel de protagonistas para a transformação da realidade por meio de exemplos positivos e engajamento em causas que beneficiem a coletividade; e fortalecer a autoestima dos participantes envolvendo-os na construção de um país mais próximo aos ideais éticos e competitivos internacionais

para as futuras gerações, o evento, aberto a quem quiser participar, pretende atrair executivos das áreas de administração e comunicação das empresas brasileiras; profissionais de comunicação estratégica, compliance e áreas correlatas; professores universitários; consultores empresariais; jornalistas influenciadores e estudantes de pós-graduação.

## **Ações de planejamento estratégico ao longo de 2018**

Após o evento inaugural, representantes de vários setores da economia e da academia brasileira participarão de seis encontros temáticos, com data e local a serem definidos, entre os meses de janeiro

e julho de 2018, para a elaboração conjunta de um documento com recomendações para um posicionamento estratégico positivo de longo prazo para o Brasil. Após validação pelo grupo de trabalho, o documento será divulgado para autoridades competentes, veículos de comunicação e para a sociedade. A iniciativa é uma realização da Makemake - A Casa da Reputação no Brasil, que conta com os parceiros de realização Symballein Gestão de Intangíveis e IPDES e no fechamento desta edição tem apoio/patrocínio de Aberje, Approach Comunicação, Copacabana Palace, Reputation Institute Brasil, FGV - Ebape, Apimec, Ibram, Edelman Significa e CEAL.

# “Eu sou o que eu visto”



A reputação dos clientes e das marcas de roupas que eles vestem estão intrinsecamente relacionadas. Objetos de desejo, as marcas de roupa devem ter cuidado com aspectos que podem manchar as suas reputações e afastar os clientes.

**V**estir-se não é apenas cobrir o corpo com uma roupa. É, também, um ato político e de definição de identidade. Quando escolhermos vestir esta ou aquela marca, esta ou aquela cor, este ou aquele modelo, nós estamos mostrando ao mundo as nossas escolhas e de maneira mais ampla, nos definindo (isso caso tenhamos condições de realmente escolher o que vamos vestir. Há pessoas que por questões financeiras se vestem apenas com o que ganham). Neste contexto, a reputação dos clientes e a reputação das marcas de roupa que eles vestem estão intrinsecamente relacionadas. Pegamos emprestadas das marcas o que elas vendem além das peças, aquilo que as tornam objetos de desejo. E, em troca, damos o nosso dinheiro para as marcas. Partindo desta premissa, marcas de moda com manchas em suas imagens

deixam momentaneamente de ser objetos de desejo de parcela de seus clientes que não querem ter o imaginário a seu respeito associado a tais crises. Porém, manchas em suas reputações são ainda mais graves. São aquelas que afastam definitivamente clientes. E qual a diferença entre crise de imagem e crise de reputação? Crise de imagem é aquela que acontece quando algum problema ocorre. É algo pontual. É um problema no atendimento com uma pessoa. É um problema pontual com um fornecedor. Já o abalo à reputação se dá pela sucessão de problemas ao longo do tempo. Quando bem resolvida, uma crise de imagem pode se transformar em um ponto positivo na reputação de uma marca. Por estarem no campo de definição de identidade de seus clientes, por via de transferência de atributos de valor, as marcas de moda devem ter cuidado

redobrado com as suas reputações. Atualmente, os principais motivos para abalo na reputação no setor da moda são (não necessariamente nesta ordem):

- 1) Trabalho escravo e em situações análogas à escravidão na cadeia de fornecedores;
- 2) Problemas no atendimento ou com funcionários relacionados a temas cotidianos e que a sociedade não mais tolera como racismo, machismo, intolerância religiosa ou ligada às questões LGBT etc;
- 3) Dívidas trabalhistas e de impostos;
- 4) Dumping de produtos com baixa qualidade para mercados menos exigentes;
- 5) Propaganda com pessoas famosas que venham a se envolver em escândalos ou que não tenham a ver com o estilo proposto..

Se você trabalha com o setor de moda e quer preservar a boa reputação, fique atento a estas questões.



**Por Tatiana Maia Lins**

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

A close-up portrait of Stanley Deetz, a middle-aged man with short brown hair, smiling warmly. He is wearing a blue and white striped button-down shirt. The background is a plain, light blue wall.

# “Estamos limitando soluções criativas”

Segundo o professor Stanley Deetz, pessoas e decisões podem ser reinventadas com base em arranjos produtivos que levem em consideração igualdade e reciprocidade entre as partes, aproveitando as diferenças e oportunidades.

**A** página na Wikipedia sobre o professor Stanley A. Deetz é robusta, daquelas que precisamos mover o cursor para baixo várias vezes até terminarmos de ler tudo. Não à toa. Ele foi um dos fundadores do Center for the Study of Conflict, Collaboration and Creative Governance, e, também, diretor por muito tempo do Peace and Conflict Studies Program da Universidade do Colorado. O fato de ser autor de doze livros e 140 artigos acadêmicos, assim como de ser mencionado em tantas e tantas linhas na Wikipédia podem dar a ideia de estrela. Mas a figura simpática, um tanto tímida, esbelta e sorridente que conversou com alguns sortudos, sentados em círculo, durante um encontro num fim de tarde de maio no Rio de Janeiro afasta qualquer estrelismo. Eu fui uma dessas sortudas que estiveram na Unirio no dia 12 de maio. E, após a conversa, enviei para ele algumas perguntas para que pudéssemos aumentar o alcance do que foi debatido com outras pessoas que não puderam estar presentes. As reflexões trazidas pelo professor Deetz são profundas. Ele questiona o modelo de democracia mostrando que nem sempre somos capazes de dialogar e encontrar soluções em conjunto. Porém, ele também é otimista e acha que o Brasil está a frente de vários países neste processo. Pegue um café, aconchegue-se em um assento confortável, e reflita junto com ele.

#### Professor, o que significa “Democracia Generativa”?

Stanley Deetz: *Democracia Generativa* é um conceito que orienta o desenvolvimento de processos de interação humana que incluam diferenças significativas na sociedade e visam a invenção de decisões criativas dentro do processo de interação. A maioria das formas de prática democrática visam a oportunidade de expressão de identidades e pensamentos preexistentes, ao invés de se concentrar no processo de invenção da decisão e, portanto, não geram respostas criativas necessárias para os complexos problemas e para as oportunidades que nos cercam.

A democracia generativa demonstra que as pessoas passam a interagir com as construções socialmente produzidas de identidade, conhecimento, posições, etc. Construções que se formaram sob relações de poder que não eram democráticas, ou seja, são sistematicamente distorcidas, possuindo restrições e relações estruturais e sistêmicas do passado. Estes entendimentos são inconscientemente consentidos em vez de livremente formados ou escolhidos pelas pessoas e muitas vezes não são discutíveis. Portanto, as interações pro-

dutivas devem usar as diferenças e as possibilidades humanas para contestar essas construções e reabri-las para uma formação em condições reais de igualdade e reciprocidade. Ao fazê-lo, as pessoas e as decisões são reinventadas. Das interações generativas resultam: 1) maior liberdade humana e invenções pessoais à luz das novas circunstâncias sociais e ambientais, e 2) decisões criativas e sustentáveis que promovem o compromisso decisório e a conformidade e são altamente personalizadas para as condições locais e as relações específicas de interdependência.

#### Temos visto empresas e marcas em um movimento para uma comunicação mais aberta e dialógica, em vez dos tradicionais monólogos corporativos. Qual a sua opinião sobre isso?

Isso pode ser de valor considerável para empresas e outras organizações, bem como para o bem-estar geral. Quanto antes as empresas conseguirem inserir os valores sociais na cadeia de decisão, maior será a melhoria na qualidade do produto e do serviço, a eficiência e o desempenho econômico da organização, os benefícios econômicos e sociais para as partes interessadas e o desenvolvimento contínuo da confiança social e a capacidade de tomar decisões juntos. Por outro lado, esses programas são muitas vezes muito atrasados e destinam-se apenas à conquistar mais clientes, boa vontade e aumentar os sentimentos positivos sobre a empresa. A longo prazo, isso pode levar ao descrédito e à redução do desempenho organizacional. Tudo depende do motivo por trás e do design desses processos.

#### Você disse em um artigo que “historicamente, a maioria dos aspectos importantes de uma experiência humana foram baseados em eventos que os indivíduos realmente viram ou dos relatórios de uma pessoa que eles sabiam quem realmente viu o evento ocorrer. Hoje, a maioria das coisas que as pessoas respondem na vida não são diretamente experimentadas. Em vez disso, muitas de nossas experiências são um resultado de produções fabricadas, promovidas e inevitavelmente parciais e inclinadas. Como você vê a mídia nesse contexto?”

A “mídia” é um conceito complexo no contexto contemporâneo. Inclui fontes de notícias tradicionais e publicidade e promoção explícita e uma ampla variedade de meios de comunicação social. Como eu desenvolvi alguns anos atrás, seguindo muitos outros, as separações tradicionais entre notícias, entretenimento e propagan-



## “ COM A COLONIZAÇÃO DO MUNDO INTERIOR, AS PESSOAS ASSUMIRAM COMO SE FOSSEM PRÓPRIOS OS VALORES DAS EMPRESAS

da foram muito atenuadas, o que dificulta o pensamento crítico. O efeito geral dessa quebra de barreiras tem sido a apresentação da promoção de produtos específicos, um modo de vida desenvolvido onde o produto é sentido como necessário. Com o que eu chamo de colonização do mundo interior, as pessoas assumiram como se fossem próprios os valores, as identidades, a narrativa e o conhecimento patrocinado pelas empresas. Mais profundo do que isso, a palavra mídia tem a mesma raiz da palavra mediação, é o que está entre mim e o mundo, são minhas lentes, minha maneira de prestar atenção, participando do mundo. Quando a mediação é patrocinada, todos nós recebemos os mesmos óculos, o que nos permite ver claramente o que os outros querem que vejamos.

No Brasil, estamos passando por um forte conflito político, cheio de dualismo e de falta de compreensão profunda dos impactos para a população. O que poderia ser feito em termos de comunicação para que as pessoas conversassem sobre essas questões de forma mais produtiva para poder tomar melhores decisões?

O Brasil certamente não está sozinho a esse respeito. Poucas nações escapam disso. Patrocínio de mídia e múltiplos canais disponíveis significam que mais e mais populações diferentes vivem em mundos verdadeiramente diferentes com informações e entendimentos diferentes. O Brasil desenvolveu formas muito bem-sucedidas de deliberação pública, orçamentos participativos e diálogo com as partes interessadas que foram especificamente projetados para conversas mais produtivas. O mesmo acontece com os EUA. Se você se voltar para o site de uma organização como a National Coalition for Dialogue and Deliberation (NCDD.org), você pode encontrar milhares de grupos e processos que foram utilizados com sucesso. Mas, tanto em ambos os países quanto na maioria dos outros, o uso de tais processos carece de apoio suficiente e, portanto, não foi ampliado de forma a enfrentar o desafio. A questão é quem apoiará a democracia e um público capaz ativado, em vez de apenas patrocinar sua própria agenda?



Qual seria o seu conselho para aqueles que precisam lidar com questões de gerenciamento de reputação nestes momentos em que o medo e as conspirações são fáceis de espalhar?

Como a maioria conhece bem, a construção a longo prazo das redes sociais e a confiança através de contato contínuo, transparência e honestidade e conexões pessoais antes dos eventos críticos são as ações mais importantes a fazer. Respostas autênticas e “humanas” são capazes de seguir um longo caminho. A maneira como o medo é desencadeado e muda a forma como as pessoas normais reagem é o elemento central. Compreender como o medo é “articulado” com os eventos dá uma oportunidade para o que eu chamo de “desarticulação”. Isso exige que as organizações tenham um bom mapa analítico de construções comunitárias, como as seis arenas que proponho, para que possam entender como os eventos podem ser emoldurados por outros para criar medo. Sem isso, elas ficam sem saber de que o medo é especificamente. A maioria não sabe bem como a ameaça percebida ocorre e, portanto, não pode intervir em sua produção.

# 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](mailto:makemake@makemake.com.br) | [www.makemake.com.br](http://www.makemake.com.br)