

## SÃO PAULO

NOSSO ESPECIAL SOBRE A  
HSM EXPO 2017

## RIO DE JANEIRO


REPUTAÇÃO BRASIL DEBATEU  
NARRATIVAS PARA O PAÍS

## FILADÉLFIA

MÁ REPUTAÇÃO CAUSA PERDA DE  
TALENTOS PARA AS EMPRESAS

# revista da REPUTAÇÃO

EDIÇÃO 09, NOV 2017

A large portrait of Celso Amorim, an older man with a grey beard and mustache, wearing a grey suit, light blue shirt, and striped tie. He is speaking into a microphone. The background is a wood-paneled wall.

## CELSO AMORIM: Reputação só melhora mudando a realidade

Entrevista

Renato Santos: como evitar corrupção



# Sumário

- 3** EDITORIAL  
Brasil, presença e governança em pauta
- 4** CELSO AMORIM  
Relato histórico do tempo em que vivemos sobre a reputação do Brasil
- 11** REPUTAÇÃO BRASIL  
Evento reuniu 24 debatedores no Museu do Amanhã
- 12** OPINIÃO  
Denise Pragana defende a necessidade de novas narrativas para o Brasil
- 14** PELO MUNDO  
Valdeci Verdelho mostra pesquisa americana que relaciona reputação à retenção de talentos
- 16** PESQUISAS  
Ricardo Voltolini apresenta o Sustentômetro
- 18** ESPECIAL HSM EXPO 2017  
O que rolou durante o maior evento de gestão do país
- 22** ESPECIAL HSM EXPO 2017  
Presença garante que não percamos oportunidades
- 24** A GENTE EXPLICA  
Fábio Risério mostra como alinhar integridade e comunicação
- 26** RAPIDINHAS  
Rio recebe curso sobre Diversidade na Comunicação
- 27** RAPIDINHAS  
Evento em SP apresenta cases para benchmarking
- 28** PRÊMIO ABERJE  
Rogério Artoni e os bastidores de uma vitória
- 30** ENTREVISTA  
Renato Santos fala sobre como evitar fraudes e corrupção nas empresas



Estar presente é o segredo do sucesso



Integridade e Comunicação andam juntas



Tatiana Maia Lins



# Presença, marca Brasil e governança

Nona edição traz um documento para a posteridade: um bate-papo franco com o ex-ministro das Relações Exteriores, Celso Amorim, uma cobertura do maior evento de gestão do país, a HSM Expo, além de artigos e entrevistas.

**A** nona edição da Revista da Reputação traz um presente para os nossos leitores: uma entrevista com Celso Amorim, em sua residência, no Rio de Janeiro, sobre o futuro da reputação do Brasil. Um presente que publicamos praticamente sem cortes para preservar a profundidade da conversa e a riqueza dos detalhes.

Ainda sobre o Brasil, Denise Pragana defende a necessidade de novas narrativas para o país e um resumo do que aconteceu no nosso evento "Reputação Brasil >> Caminhos do Amanhã" antecipa um pouco o conteúdo da próxima edição, que será totalmente dedicada a ele.

Nas notícias internacionais, Valdeci Verdelho nos apresenta os resultados de uma pesquisa que relaciona a reputação das empresas com a capacidade de reter talentos. No Brasil, Ricardo Voltolini nos apresenta o Sustentômetro. E, pela primeira vez, a Revista da Reputação esteve no maior evento sobre gestão do país, a HSM Expo, em São Paulo.

A entrevista com Renato Santos aborda a possibilidade de evitar fraudes e corrupção dentro das empresas, tema bem parecido ao abordado por Fábio Risério, em seu artigo com dicas sobre como alinhar integridade e comunicação nas organizações.

A Revista da Reputação está, mais uma vez, no ar com 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

Airam Lima Júnior

Denise Pragana

Fábio Risério

Ricardo Voltolini

Rogério Artoni

Tato Carbonaro

Valdeci Verdelho

### Diagramação

Marcus Vinicius Pinheiro

### Online

Patrícia Baía - DNA Criativo

### Revisão

Eliene Leite

Alexandre Lins

Jussara Belo

### 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\* e Tato Carbonaro\*\***

\* Consultora em Reputação Corporativa, diretora da Makemake e editora da Revista da Reputação

\*\* Gestor de Relações Institucionais e Internacionais da Aberje e doutorando no PPGCOM-USP.

# Celso Amorim

## reflete sobre o futuro da reputação do Brasil

**“Quer melhorar a imagem do Brasil? Faça eleições democráticas, dê legitimidade ao governo. A reputação não mudará se a realidade não mudar. E a realidade está muito ruim.”**

**N**a chuvosa tarde do dia 17 de agosto de 2017, o ex-ministro das Relações Exteriores do Brasil (1993-1995 e 2003-2011) e ex-ministro da Defesa do Brasil (2011-2015), Celso Amorim, recebeu a editora da Revista da Reputação e diretora da Makemake, Tatiana Maia Lins, e o Gestor de Relações Institucionais e Internacionais da Aberje e doutorando no PPGCOM-USP, Tato Carbonaro, em sua residência, no Rio de Janeiro, para um bate-papo sobre a reputação do Brasil.

A conversa franca e igualitária, em que o ex-ministro e diplomata, ao ser perguntado como gostaria de ser chamado respondeu: “Bem, meu nome é Celso, este é o nome que meus pais me deram, você pode me chamar como quiser”, discorreu sobre análises de períodos históricos e, embora ele considere a situação brasileira muito difícil atualmente, ele é categórico ao afirmar que vamos sair dessa falta de perspectiva quando tivermos um governo legítimo no poder.

A seguir, a transcrição dessa conversa, que serve, sobretudo, como um relato, para a posteridade, do tempo em que vivemos. Decidimos pela transcrição

para preservar a riqueza do conteúdo bruto. Os posicionamentos políticos foram mantidos tais quais foram surgindo na conversa. O texto não foi revisado pelo entrevistado, mas tem a sua autorização para publicação.

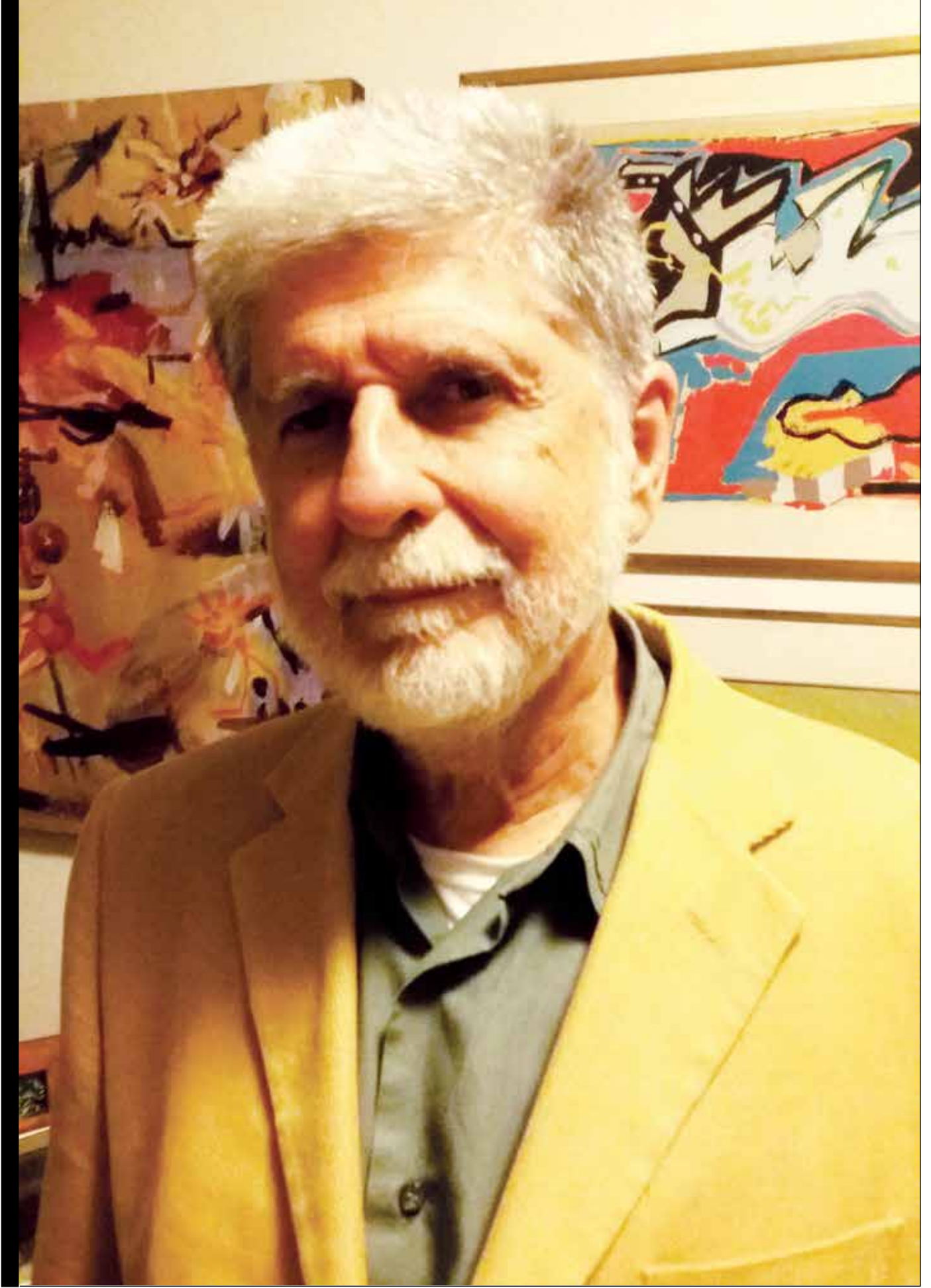
**Tato:** Sei que você e a Tati já conversaram sobre isso em outra ocasião. Mas quais são os possíveis caminhos para o amanhã do Brasil?

**Celso:** Primeiro, está difícil ver o amanhã. Estamos vivendo um momento de muita crise e, mais do que isso, eu sou uma pessoa que já viveu três quartos de século e há muitos anos eu não vejo o Brasil tão mal em termos de perspectivas. Houve um baque antes disso, mas desde o governo Geisel, para falar da minha vida adulta, o Brasil estava melhorando - de uma maneira ou de outra. Claro que nenhum processo é linear. Houve períodos melhores, outros piores. Mas desde o governo Geisel houve a abertura lenta, gradual e segura. Muito mais lenta do que eu gostaria. Mas, seja como for, ocorreu.

No governo Figueiredo houve a anistia, que permitiu a volta dos exilados. Hoje nós criticamos a forma, mas houve a volta dos exilados políticos. Eu era presi-

dente da Embrafilme e, numa dessas idas e vindas do governo - sistoles e diástoles como chamava o Golbery - eu fui demitido da Embrafilme por causa do filme “Pra frente Brasil”. Mas o sentimento geral continuava, tanto que eu fui demitido no dia 1º de abril de 1982 e, apenas oito ou nove meses depois, teve eleição para governador.

Depois, tivemos o governo civil e, então, tivemos a primeira eleição direta. O presidente sofreu impeachment, mas o impeachment naquele momento uniu o país, não foi um impeachment como o da Dilma. Aquilo, na época, demonstrou para mim a força das instituições. Depois veio a estabilidade econômica. Claro que o Fernando Henrique tem méritos, mas Itamar teve muito mérito também. Um mérito duplo ao meu ver, porque o Itamar não apenas sabia que o Fernando Henrique teria uma projeção muito grande e o nomeou para o cargo sem ciúmes e, segundo, porque ele soube aplainar as arestas excessivas dos economistas, mantendo aluguéis e mensalidades escolares congelados. Ele tinha um sentimento nacional muito forte que ajudou a consolidar o Mercosul com a ideia de paz na região. Então, o Brasil estava sempre melhorando.





“ ENQUANTO A REALIDADE NÃO MUDAR, O GOVERNO PODE GASTAR FORTUNAS COM IMAGEM QUE NÃO SURTIRÁ EFEITO. A REPUTAÇÃO SÓ VAI MELHORAR QUANDO MUDAR A REALIDADE

O governo Fernando Henrique representou um intelectual no poder, um período de consolidação da democracia. Tanto assim que, quando Lula foi eleito em 2002, a primeira pessoa para quem eu telefonei foi o Fernando Henrique Cardoso, fui colega de ministério dele, não conhecia o Lula pessoalmente ou pelo menos ele não me conhecia, e cumprimentei Fernando Henrique por aquilo que eu considerei um passo definitivo para a consolidação da democracia: ele, como um intelectual em seu tempo, transmitindo o poder a um operário.

No governo Lula, eu pude fazer algumas coisas na política externa que nunca havia sonhado em fazer. Eu fui ministro no governo de Itamar, mas eu tinha limitações. Quando o Brasil elegeu um operário, senti que havia confiança e auto-confiança nos brasileiros e isso permitiu posicionamentos interessantes no campo internacional.

Depois veio a Dilma, uma mulher.

E aí tudo começou a piorar de uma

maneira inesperada ao meu ver, não no detalhe, mas na profundidade, terminando com um impeachment que considero completamente ilegítimo - não só porque não há causa suficiente ou substantiva para o impeachment da presidente, e mesmo supondo que houvesse razão para isso, porque o impeachment não é feito para mudar um projeto de governo.

Quando se pergunta se foi golpe ou não foi golpe, a pergunta é para além dos preceitos legais, é sobre ter sido um golpe na História, ao mudar a trajetória da história com uma manobra jurídica cuja razão de ser não é essa. Isso nos deixa em uma situação de governo sem legitimidade, com a mais baixa popularidade, tomando medidas que julgo muito negativas e que terão impactos e consequências de longo prazo, tanto no que diz respeito à desnacionalização de empresas, quanto em relação aos investimentos ou gastos - como queiram chamar - sociais.

O governo não foi eleito para fazer

as reformas dessa forma como estão acontecendo. Congelar investimentos por 20 anos por medida constitucional é algo que eu nunca vi no mundo. O Brasil está em uma situação que se for eleito um governo progressista ou de centro-esquerda ou qualquer governo verdadeiramente democrático, qualquer que seja, vai ter que mexer nisso, vai ter que refazer uma reforma na Constituição, vai ter que entrar em conchavos no congresso, que é exatamente o que a gente critica. Todo mundo sabe como são feitas emendas na constituição, são com toma lá, dá cá. Isso é legal ou ilegal? Eu não sei, mas isso me parece tão chocantemente antiético.

**Tatiana:** É imoral.

**Celso:** É imoral. E por isso digo que estamos no pior momento de nossa história recente. E eu digo isso com muita tristeza. Claro que não quero dizer que vivemos hoje pior do que vivíamos há 50 anos, pois tivemos muitas conquistas. Digo que é o pior momento em relação ao tempo presente e às espec-

tativas mais imediatas em relação ao futuro. Mas não sei... A época que a classe trabalhadora mais sofre, que é quando há o desemprego, é a época mais difícil para mobilizar por mudanças, porque todo mundo fica com medo de perder o emprego. Isso gera uma sensação amedrontadora, um risco de (subida da) extrema direita, com risco de surgimento de falsas lideranças que vão explorar o cansaço com a política. Essa não é uma sensação boa.

Dito isso, eu confio no Brasil no longo prazo. É um período muito ruim, eu não sei quanto tempo vai durar, mas o povo brasileiro vai superar. Eu não sei se eu estarei aqui para ver, mas isso vai acontecer porque o povo é muito forte. E há muitas conquistas que não se perderam. Por exemplo, eu vou constantemente dar aulas em universidades particulares e públicas e vejo que a cor dos alunos mudou. Há maior número de negros e há também maior número de mulheres. O congelamento de investimentos vai afetar esta conquista (**Tato**: já está afetando), mas uma vez que a pessoa provou do bolo, é mais difícil tirar dela esse prazer. Eu vejo também um grau de organização da sociedade brasileira, que pode não ter poder de mobilização de milhões de pessoas, mas que é muito positivo.

**Tato**: Nesse momento tão difícil, você acha que podemos voltar a ter um protagonismo global? De que forma isso poderia ser conseguido?

**Celso**: Hoje? Hoje, do jeito que está, é impossível.

**Tatiana**: E o que a gente precisa fazer para que isso seja possível? Há alguma coisa que a gente possa fazer?

**Celso**: Você diz "a gente" quem? Nós três?

**Tatiana**: A gente como sociedade, enfim, o povo brasileiro. Nós três... (risos gerais). Você faz muito.

**Celso**: O povo brasileiro precisa de um governo legítimo. Claro que eu tenho a minha preferência, mas qualquer presidente que seja eleito em um processo LEGÍTIMO, sem mistificação, sem essa exploração baixa contra a política em geral, sem esse populismo de extrema direita que conseguiu sair parcialmente vitorioso nos Estados Unidos e no Brexit, mas que é mal visto no mundo. Não é dizer que qualquer eleição resolve. Tem que ser uma eleição dentro de normas claras, com a mídia atuando de forma menos parcial - coisa que nunca aconteceu e nem tem acontecido. Senão teremos uma repetição do efeito Collor. Collor hoje parece que mudou um pouco de atitude, eu digo Collor como era, que prometia acabar com os marajás. Um candidato nesses moldes seria um grande risco para o Brasil.

**Tatiana**: Um candidato fenômeno de marketing, fabricado.

**Celso**: Sim, um candidato fabricado seria um risco e temos visto muito isso. Uma coisa que muito me impressionou foi um artigo que li sobre empresas, vocês devem conhecer isso melhor do que eu, sobre a eleição de Trump, em que os dados todos foram manipulados, os big dados. Então, se sabia tudo sobre as pessoas, o que as pessoas gostavam, os times para os quais torciam, o que comiam. Aí houve, por exemplo, a informação sobre os negros na Flórida e eles sabiam que não iriam conseguir fazer com que eles votassem no Trump. O que eles fizeram? Partiram para a estratégia de desestimular os negros a irem votar com críticas à Fundação Clinton no Haiti. E, como resultado, realmente, muitos negros não foram votar porque não gostavam também da Hilary. Isso é muito perigoso.

**Tato**: Existem alguns rankings de reputação de países que mostram que

o Brasil teve uma queda de reputação há uns quatro anos e estabilizou a reputação, não é Tati?

**Tatiana**: Sim, o Brasil vinha em um crescente de reputação e por causa de toda essa crise da Lava-Jato e como consequência da Lava-Jato, a percepção positiva interna no Brasil teve uma queda muito grande e isso fez com que a nota geral do Brasil caísse no ranking, mas a percepção positiva externa se manteve mais ou menos na mesma.

**Celso**: O Brasil é muito grande. As pessoas nem entendem o que está se passando no Brasil e aí, para quem vê de fora, a mudança é pouco significativa. Mas o brasileiro precisa entender que isso vai passar. O Brasil é muito rico e temos muita diversidade. Não estou dizendo que não haja problemas, claro que há. Mas se vê muita coisa boa acontecendo no âmbito social. Por exemplo, a sociedade civil ajudando refugiados e imigrantes e essa é uma atitude positiva e que não se vê em outras partes do mundo: a tolerância que o Brasil mostra.

**Tato**: Você, que viaja muito e tem contato com muitas pessoas em todo o mundo, acha que apesar das más notícias, ainda há simpatia em relação ao Brasil?

“ QUANDO OBAMA APONTOU PARA LULA E DISSE “VOCÊ É O CARA”, ELE FALAVA SOBRE LULA, MAS OBTIVAMENTE, TAMBÉM SOBRE O BRASIL NAQUELE MOMENTO

**Celso:** O Brasil tem coisas estruturais que nenhum governo tira. Ele é o quinto maior país em território, quinto maior país em população, com uma população altamente miscigenada, não estou falando de democracia racial porque não é o caso, mas temos uma população altamente miscigenada com várias origens e as pessoas convivem bem, com pouco preconceito com o que vem de fora. Tem quase 17 mil km de fronteiras, é a terceira maior fronteira do mundo e não tem guerra com os vizinhos há mais de 100 anos.

Isso é estrutural, é parte da definição de Brasil. Não há nenhum outro país no mundo com dez vizinhos que não tenha tido guerra nos últimos cem anos. Os fatores estruturais, a cultura, a música, tudo isso entra na conta da reputação do Brasil. Mas nos círculos que eu frequento, de diplomacia e política externa, há uma grande decepção com o Brasil, sim. Havia uma expectativa grande e as pessoas não entendem como isso aconteceu ao país.

O governo Lula foi muito mais ativo do que o governo Fernando Henrique no protagonismo internacional, mas o governo Fernando Henrique também tinha uma boa reputação. Eu era embaixador e eu vi. Hoje em dia não. Hoje as pessoas perguntam **“Where is Brazil?” “¿Adónde está Brasil?”** Porque o Brasil não está agindo..

Veja a situação da Venezuela. É uma situação seríssima, que pode desembocar em uma guerra civil na nossa fronteira e o Brasil não tem chance nenhuma de ajudar, é uma coisa inacreditável.

**Tatiana:** A gente perdeu o protagonismo que estava ganhando, então?

**Celso:** É, mas nesse caso foi até o contrário. Quando a crise começou na Venezuela, o Brasil tomou partido

para ajudar. E hoje o melhor que o Brasil tem a fazer é ficar calado. Porque quando fala, fala bobagem.

**Tato:** Você acha que o projeto para o país de política internacional e relações exteriores que vocês desenvolveram ainda ecoa e por isso há a pergunta “Where is Brazil?”? Porque também poderia ser natural um sumiço do Brasil.

**Celso:** Criou-se uma expectativa em relação ao Brasil porque o Brasil tinha o que dizer e tinha liderança, levava consigo votos de outros países. Quando Obama aponta para Lula e diz “você é o cara”, ele estava falando sobre Lula, mas, obviamente, também sobre o Brasil.

Você me pergunta se a gente pode retomar o projeto, eu digo que nunca será igual porque as situações mudam, as coisas mudam. Mas o Brasil tem jeito. O problema seria a gente não ter eleições ou ter uma reforma que aprove o parlamentarismo, regime ao qual eu não me oponho, mas que se fosse instaurado agora seria oportunismo.

Mas, falando em projeto, só para não deixar passar, um grupo de intelectuais se reuniu, liderado pelo professor Bresser Pereira, e fez o manifesto Brasil Nação que é exatamente uma tentativa de mostrar uma visão de Brasil. Porque não adianta apenas você querer mudar, gritar fora A, B ou C, é preciso dizer o que fazer e como fazer melhor.

**Tatiana:** Que é aquilo que a gente conversou da outra vez: que estamos tentando fazer com o “Reputação Brasil”, mostrar como o país pode melhorar a reputação com a nossa carta de intenções.

**Celso:** Eu disse a você naquele dia e digo a você outra vez hoje. A gente não vai mudar a reputação se não mudar a realidade e a realidade está muito ruim. Tem uma passagem

interessante que aconteceu no pior momento do governo militar. Um diplomata com uma posição importante foi visitar uma missão onde eu trabalhava e falou, para o embaixador com quem eu trabalhava, que estava muito preocupado com a imagem do Brasil. No que ele respondeu: “tá preocupado com a imagem do Brasil? Quer mudar a imagem do Brasil? É simples, é só acabar com a tortura.” Então, quer melhorar a imagem do Brasil? Acabe com a tortura no Brasil. Faça eleições democráticas, dê legitimidade ao governo. Acabe com a corrupção, mas não simplesmente com essas atitudes justiceiras que o país está vivendo, mas, inclusive, por meio de uma reforma eleitoral que diminua o custo da eleição, que permita maior representatividade, que acabe com as aglomerações de interesses clientelistas.

**Tato:** Como foi a construção do projeto que vocês implementaram ao longo daqueles dez anos? Porque você não conhecia o Lula, foi conhecer depois que ele foi eleito. O projeto foi desenhado como?

**Celso:** Embora eu não conhecesse o Lula, havia afinidades. Eu não conhecia o PT, mas o PT me conhecia. Eu tive somente duas conversas com o Lula antes de ele anunciar a minha escolha e em duas horas a gente não consegue traçar nenhum projeto. A gente falou sobre uma visão global, sobre linhas gerais, como a necessidade de negociar a Alca, a necessidade de se aproximar da África, ter uma política de atuação sul-americana. Quando o meu nome foi anunciado, eu tinha três minutos para falar e foi aí que eu falei que o Brasil teria uma política externa ativa e ativa, lema que se manteve depois. Eu não quis entrar em detalhes de como seria o projeto, mas falar da postura que o Brasil adotaria, que não se furtaria



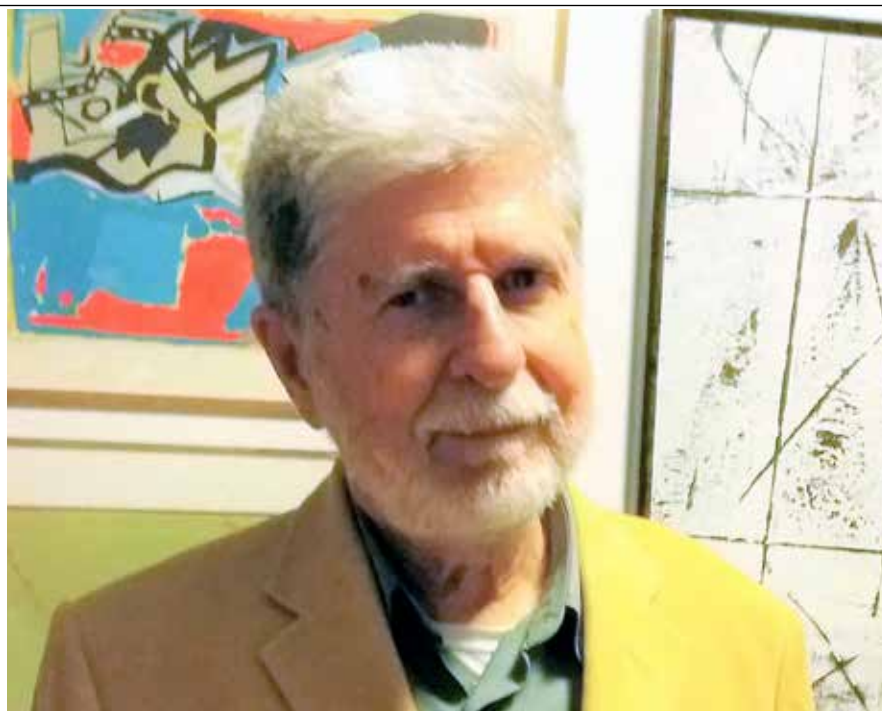
a tomar iniciativa. Eu já tinha visto no passado que o Brasil às vezes tinha até a posição certa. Mas eram tantos cuidados, tantos temores de não incomodar, que aquilo acabava se perdendo ou se transformando em casos em que a gente se curvava ao que vinha de fora. A gente tinha muitas afinidades e, ainda que não houvesse um projeto definido a priori, as ações foram mostrando que havia um projeto.

**Tato:** E foi esse projeto que eu analisei no mestrado. Como que esse projeto poderia influenciar as identidades no Brasil.

**Celso:** Uma das coisas mais bonitas que eu já ouvi sobre este projeto de política externa veio da ministra da igualdade racial, Matilde Ribeiro, anos mais tarde, que falou que a aproximação da África havia sido instrumental no combate ao racismo no Brasil. Quando Chico Buarque fala algo como “eu gosto da política externa brasileira porque nós somos firmes com os fortes e flexíveis com os mais fracos”, isso mexe com a índole e tem a ver com as nossas atitudes diárias. Se você tenta resolver os conflitos externos pacificamente, também deve tentar resolver os conflitos internos pacificamente. Mas eu volto a dizer: enquanto a realidade não mudar, o governo pode gastar fortunas com imagem que não surtirá efeito.

**Tatiana:** Porque é discurso vazio. Discurso vazio não resolve nada.

**Celso:** Num dos piores períodos da ditadura militar, eles estavam obcecados com essa questão da imagem do Brasil e pagaram uma visita de um jornalista do Financial Times para o Brasil. Ele veio, viu tudo o que estava acontecendo aqui. E na volta, fez uma matéria para falando sobre o milagre brasileiro. Mas fez também uma matéria para o Observer, a versão de domingo do The Guardian, cujo título



era “torturadores brasileiros matam recém-nascido”. Então, pagar pela imagem não tem sentido. Tudo que foi feito por um lado foi por água abaixo por outro. Hoje não há essas coisas de tortura. Mas me preocupa o descrédito na política e nos políticos. Lembremos o que aconteceu com Hittler, ele foi crescendo de maneira mais ou menos democrática. Era aquela coisa, a burguesia não gostava dele, mas ele era melhor do que o comunismo: eles tinham medo do comunismo.

**Tatiana:** É sempre a teoria do medo.

**Celso:** Sim, eles vão crescendo sempre na teoria do medo.

**Tatiana:** respiração funda.

**Celso:** Mas não chegaremos neste estágio.

**Tatiana:** Mas tem muita gente manipulando com a teoria do medo. Muita gente.

**Tato:** Aqui no Rio vemos muito disso.

**Celso:** Claro que aqui temos um problema de segurança grave, houve um corte de investimentos em segurança e na polícia. Mas enquanto as pessoas não entenderem que o problema de segurança decorre de problemas

sociais, não vai se resolver absolutamente nada.

**Tato:** A nossa última pergunta é sobre paradiplomacia. Que papel a paradiplomacia poderia ter na construção de reputação do Brasil?

**Celso:** O que você chama de paradiplomacia?

**Tato:** Diplomacia não oficial. Diplomacia feita pelas pessoas, pelas empresas, pela sociedade civil em seus contatos, interações e relacionamentos internacionais.

**Celso:** Acho que no conjunto este impacto é positivo. A rede Rebrip, por exemplo, fez parte de comissões oficiais do Brasil. Isso nunca tinha acontecido antes. (Nota da redação: A Rebrip – Rede Brasileira Pela Integração dos Povos – acompanha e incide sobre a política externa brasileira desde 2001. Trata-se de um coletivo integrado por entidades sindicais e associações profissionais, movimentos sociais, camponeses, de mulheres, ambientalistas e ONGs autônomas e pluralistas, que busca influenciar as negociações de comércio internacional e os processos de integração regional.) Isso é positivo e

algumas ONGs internacionais apoiaram causas nossas, como a Médicos Sem Fronteiras que nos apoiou na quebra de patentes de remédios. Obviamente, há também um outro lado na paradiplomacia que precisa ser dito. Precisamos estar alertas a quem financia as ações, qual o interesse por trás. Porque, em última instância, quem financia é quem tem o poder e vai dar os limites. O Brasil, por exemplo, é um grande defensor de direitos humanos, eu sou um grande defensor de direitos humanos. Mas a gente não ficava escolhendo a priori quem merecia e quem não merecia defesa, como algumas ONGs e países fazem, porque não é assim que se atua. Tem que ser dando condições para que as situações se resolvam. Se fosse assim, ninguém nunca iria colaborar com a Guiné Bissau e a Guiné Bissau nunca melhoraria, nunca sairia da situação em que está. Não dá para esperar a condição perfeita para agir.

**Tato:** Quando a situação ficar perfeita, não precisa mais de ajuda.

**Tatiana:** Isso que você falou agora foi uma coisa linda, Celso. Porque a gente anda em um mundo tão polarizado que estamos perdendo este olhar de que podemos ajudar o outro a sair. A gente está cobrando do outro uma perfeição que ele não tem condições de atingir em vez de ajudar a melhorar.

**Celso:** A maior parte das organizações que cobram isso tem origem estrangeira e não quer que o Brasil expanda a sua influência. Eu acho que o papel da sociedade civil na questão da mudança do clima foi completamente fundamental. E muitos temas de direitos humanos também. O resultado no longo prazo é positivo, mas não se pode ser ingênuo em achar que tudo o que elas dizem não tem um interesse por trás.



Por isso, do mesmo jeito que a gente cobra transparência dos governos, a gente precisa cobrar transparência de todos os atores que estão presentes no cenário internacional.

**Tatiana:** Você quer acrescentar mais alguma coisa, Celso?

**Celso:** Só queria dizer que acho muito importante você ter esta preocupação com a reputação do Brasil, que é reflexo do que está ocorrendo. Desde que se tenha consciência de que reputação, e é por isso que eu não gosto da palavra “imagem”, que a reputação é uma decorrência da realidade. Claro que uma boa reputação também ajuda a mudar a realidade. Mas mudar tudo pela reputação parece um sambinha de carnaval dos anos 1950 que dizia para pintar as favelas, para ficar uma miséria colorida.

**Tato:** Eu acho curioso que eu viajo muito e, em todo lugar que eu vou, quando eu digo que sou do Brasil, as pessoas me recebem de forma positiva. Fui ao Oriente Médio no mês passado, fui à Jordânia e a Israel. Um amigo meu até brincou dizendo para eu levar uma camisa do Brasil, que se

desse algum problema, era só tirar a camisa da mochila e mostrar que ninguém faria nada comigo. Isso é uma construção bacana.

**Tatiana:** Porque você é homem. As mulheres quando dizem que são brasileiras no exterior recebem cantadas. *“Wow, are you Brazilian? Don't you know Brazilian women are famous for being this and that?”*

**Celso:** Mas aí é o machismo que ainda há no mundo.

“ É PRECISO ESTAR ATENTO A QUEM FINANCIA AS AÇÕES DA SOCIEDADE. QUEM FINANCIA DITA OS LIMITES E TEM O PODER

# Revista da Reputação debate a Reputação do Brasil

Encontro realizado no Museu do Amanhã, dia 25 de outubro de 2017, deu início ao movimento que pretende unir esforços da sociedade civil pela boa reputação do país.

**N**a quarta-feira 25/10/2017, o seminário “Reputação do Brasil >> Caminhos para o Amanhã” reuniu, no Museu do Amanhã, 24 palestrantes na programação e uma plateia de cerca de 150 pessoas ao longo de um dia de debates com seis painéis.

Entre os debatedores, um dos fundadores do Reputation Institute, o holandês Cees Van Riel, o pioneiro nos estudos sobre confiança no Brasil, Marco Túlio Zanini, o responsável pelos estudos de competitividade brasileira que são

enviados para o Fórum Econômico Mundial, Carlos Arruda, a professora da FGV e consultora em ativos intangíveis Carmen Migueles, o empresário Ingo Plöger, as jornalistas Marta Porto (consultora do Banco Interamericano de Desenvolvimento e diretora da Juntos - Comunicação por Causas) e Isabel Clavelin (assessora de comunicação da Onu Mulheres, além de Fred Gelli, criador das logomarcas Rio 2016, de Ricardo Voltolini, criador da Plataforma Liderança Sustentável e tantos outros e outras de igual importância para o país.

A ideia do seminário era responder perguntas como “O que faz um país sediar eventos grandiosos como Copa do Mundo e Olimpíada e ainda assim perder nove posições no ranking do Reputation Institute, organização que realiza anualmente a classificação da reputação de empresas e países?” e “O que fazer para que o Brasil consiga ter uma boa reputação a longo prazo?” A cobertura completa do que aconteceu durante o seminário “Reputação Brasil” será tema da próxima edição da Revista da Reputação.



# Precisamos de novas narrativas para o Brasil

**Por Denise Pragana**

Consultora de Comunicação Corporativa; Professora do MBA em Gestão da Comunicação Empresarial da Aberje e Pesquisadora na USP



**O Brasil vive um período da transição, mergulhado em uma crise política e de valores éticos, que trouxeram à tona o lado negativo da cultura brasileira. Infelizmente, é sobre esse pilar negativo que a imagem do Brasil tem sido construída no mercado internacional.**

**E**m 2014, como tema do ano, o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras investigou o efeito da Marca Brasil na internacionalização das empresas brasileiras. Naquele ano, para a maioria (58.7%) das 66 multinacionais brasileiras que fizeram parte da amostragem da pesquisa, a marca Brasil era positiva ou muito positiva em seu setor de atuação. A pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral em 2014 mostrava ainda que, apesar

da imagem do Brasil ser percebida como positiva por grande parte das multinacionais brasileiras, e isso de alguma forma contribuir para os negócios, as marcas próprias das empresas eram consideradas, de fato, as principais responsáveis pelo sucesso internacional. Aparentemente, as multinacionais brasileiras não estavam preocupadas com o impacto negativo que a Marca Brasil poderia gerar para seus negócios fora do país. Afinal, em 2014 a Marca Brasil

ainda desfrutava da boa reputação gerada pela percepção de uma economia em ascensão no final dos anos 2000. Quem não se lembra da famosa capa da revista The Economist, de novembro de 2009, que mostrava o Cristo Redentor levantando voo, com a otimista chamada que dizia: “O Brasil decola”? Essa euforia, infelizmente, durou pouco. Quatro anos depois, a edição de outubro de 2013 da mesma revista mostra um Cristo

Redentor despencando de seu voo e a chamada – “O Brasil estragou tudo?”- é carregada de crítica ao país pelo mau desempenho da economia dos dois anos anteriores. A publicação da FDC não voltou ao tema da Marca Brasil nos anos seguintes.

Aliás, seria interessante compararmos a percepção dos executivos das grandes multinacionais brasileiras sobre a influência da Marca Brasil em seus negócios em 2014 com a percepção atual. Certamente não seria a mesma.

Temos, porém, dados de outras pesquisas que mostram o baque sofrido pela imagem do Brasil no exterior provocado pelos últimos escândalos envolvendo políticos e grandes empresas brasileiras em torno de denúncias de corrupção. No segundo semestre de 2016, a Agência de Comunicação Imagem Corporativa publicou um livroto que revelava que a imagem do Brasil no mundo havia passado de 81% positiva em 2009 a 85% negativa em apenas sete anos, O trabalho é um resumo do que a agência costuma produzir na pesquisa “I See Brazil”, que busca medir as percepções externas em torno do país a partir do que se lê na mídia estrangeira e do que falam especialistas no assunto.

Segundo a pesquisa, a euforia dos anos 2009 e 2010 inicia sua viagem de declínio em 2013 após uma rápida recuperação em 2012. E, a partir daí, a imagem positiva despenca e a negativa alça voo. Ou seja, a imagem do país reflete o que acontece de fato dentro dele. O país tem passado por uma oscilação política e econômica muito grande e essa carga negativa tem se materializado em desconfiança por parte da mídia internacional.

## “ A COMUNICAÇÃO PRECISA SER CAPAZ DE RESGATAR SENTIMENTOS E INTENÇÕES DO JEITO BRASILEIRO POSITIVO DE SER E DE TRABALHAR EM TODAS AS SUAS FORMAS DE INTERAÇÃO COM SEUS PÚBLICOS

### **Cultura brasileira como ponto de partida para a nova narrativa**

Quem atua na área de comunicação sabe que não adianta ser: tem que parecer ser. Isso significa que de nada adianta sermos criativos, flexíveis a mudanças e sermos bons de relacionamento, por exemplo, se não usarmos essas características positivas em prol da realização de bons negócios, que por sua vez possam gerar conteúdo para novas narrativas que gerem reputação positiva perante o país e o resto do mundo.

“As informações e os eventos com carga positiva são rapidamente assimilados e incorporados ao nosso cotidiano. As informações e eventos com carga negativa persistem por muito mais tempo na memória, como alertas dolorosos e desastres por vir”. Essa é a opinião do sociólogo e cientista político Sergio Abrantes, na obra lançada este ano sob o título “A era do imprevisto: a grande transição do século XXI”.

É tempo de combater as informações e os eventos que tenham carga negativa com a força da comunicação sobre conteúdos positivos. Não se trata de criar o “véu da realidade”, até porque imagem e reputação se constroem sobre os pilares da verdade e da transparência. Nossa proposta é que haja um esforço conjunto das organizações brasileiras para construir narrativas sobre seus

negócios nacionais e internacionais enaltecendo a face positiva da cultura brasileira: nossa capacidade relacional, nossa flexibilidade e nossa criatividade.

O Brasil vive um período de transição, mergulhado que está numa crise política e de valores éticos, que trouxeram à tona o lado negativo da cultura brasileira (o jeitinho brasileiro expresso pela “malandragem, pelo levar vantagem em tudo e pelo sabe com quem está falando”). Infelizmente, é sobre esses pilares negativos que a imagem do Brasil tem sido construída no mercado internacional.

Assim, torna-se urgente a criação de novas narrativas que sejam capazes de restituir credibilidade à Marca Brasil, não só perante o mercado internacional, mas principalmente para a população brasileira.

Para tanto, contamos com o trabalho da comunicação, capaz de resgatar sentimentos e intenções do jeito brasileiro positivo de ser e de trabalhar em todas as formas de interação com seus públicos a partir de uma narrativa que evidencie a face positiva da criatividade, da flexibilidade e da facilidade relacional do brasileiro. Esses são atributos imbatíveis da Marca Brasil que precisam ser expostos nas novas narrativas organizacionais para resgatar a autoestima e fortalecer a reputação.

**Por Valdeci Verdelho**  
Diretor VERDELHO ASSOCIADOS

# Perda de talentos é um custo da má reputação



Uma pesquisa realizada com empregados e desempregados nos Estados Unidos apresenta alguns números que permitem uma avaliação do impacto que a má reputação pode causar para aquisição e retenção de talentos

**M**anchas na reputação têm custos para as organizações. Isto é de pleno conhecimento. Mas uma pesquisa realizada com empregados e desempregados nos Estados Unidos apresenta alguns números que permitem uma avaliação do impacto que a má reputação pode causar num campo específico: aquisição e retenção de talentos.

Publicada pela HRO Magazine, a pesquisa *The Impacts of Corporate Reputation on Talent Acquisition* revela que o impacto da reputação do empregador é mais significativo do que nunca, afetando diretamente o custo de contratação. A disposição de trocar o emprego do momento para um outro qualquer em uma empresa com reputação ruim está diminuindo. Quando a pesquisa foi realizada pela primeira vez, em 2014, era de 70%, mas, em 2017, caiu para 61%.

Ao serem perguntados sobre qual o percentual de aumento salarial precisariam para esta troca, os homens mencionaram 54% de aumento e as mulheres, 65%. Em compensação, se fosse para trocar de emprego sendo admitido por uma empresa com boa reputação, as mulheres se contentariam com 42% de aumento e os homens, 32% - bem menos do que para as empresas de má reputação.

Quando a empresa fica exposta publicamente por causa de algum escândalo, problemas ambientais ou de qualidade de produtos, denúncias de má conduta, de discriminação ou qualquer ação considerada criminosa, isto afeta o custo de recrutamento e impacta negativamente a retenção de talentos. De acordo com a

“**AS EMPRESAS QUE PASSAM POR ESCÂNDALOS E IRREGULARIDADES ENFRENTAM CUSTOS DE RECRUTAMENTO AUMENTADOS DEVIDO À MAIOR DIFICULDADE DE ENCONTRAR TALENTOS E DE NOVAS CONTRATAÇÕES. ISTO É PARTICULARMENTE VERDADEIRO AO RECRUTAR MULHERES E TRABALHADORES MAIS EXPERIENTES.**”

pesquisa, 77% dos entrevistados procurariam um novo empregador, sendo que 52% não esperaria mais de um mês para iniciar a busca. Já as empresas com reputação em alta atraem talentos com mais facilidade.

**91% dos homens e 86% das mulheres aceitam ofertas de empresas com boa reputação**

Segundo a pesquisa, a grande maioria dos entrevistados (91% dos homens e 86% das mulheres) declarou disposição para trocar de crachá se for pelo de um empregador com boa reputação. Os desempregados ouvidos na pesquisa também ficam com pé atrás. Apenas 8% mostram plena disposição para aceitar trabalhar em uma empresa ou em uma organização com a reputação arruinada. Mesmo desempregados, 84% declaram ser improvável a possibilidade de trabalhar para uma empresa nesta situação. Ao contrário das empresas com boa reputação - que gozam de maior consideração entre potenciais candidatos, custos muito mais baixos para contratação e um nível melhor de retenção

, as que sofrem o impacto de escândalos e irregularidades enfrentam custos de recrutamento aumentados devido à maior dificuldade de encontrar talentos e de novas contratações. Isto é particularmente verdadeiro ao recrutar mulheres e trabalhadores mais experientes.

Embora a realidade do mercado de trabalho americano seja diferente da realidade e da conjuntura brasileira, a pesquisa pode servir como parâmetro para dimensionar o custo da má reputação e as vantagens de manter boa reputação.

Esta boa reputação não surge do nada, nem depende exclusivamente de inovação, qualidade e desempenho financeiro, como ainda parecem acreditar responsáveis por negócios importantes no Brasil. Para conquistar confiança e serem admiradas, as organizações precisam de atitudes coerentes, intransigência com a defesa da ética, acolhimento dos stakeholders, transparência nos relacionamentos, prática de cidadania, liderança e comunicação.

# Sustentômetro: o status da Sustentabilidade

**Por Ricardo Voltolini**

Presidente da ideia Sustentável, professor da FDC e criador da Plataforma Liderança Sustentável



Quanto mais integrada ao planejamento estratégico, menos suscetível a sustentabilidade fica a adversidade como crises econômicas. Esta foi uma das conclusões do Sustentômetro, que apresenta o status atual da gestão da sustentabilidade em empresas do Brasil.

**O**s números colhidos pelo estudo contrastam com uma percepção, observada mais recentemente no mercado, de que, com a crise econômica, o tema perdeu força e investimentos nos últimos dois anos. Isso é verdade, em termos. Entre maio e junho de 2017, o Sustentômetro ouviu 170 profissionais de uma amostragem de 634 empresas selecionadas a partir de um critério básico: a existência de uma

área, uma equipe ou, pelo menos, um colaborador responsável pelo tema. Para 77% dos entrevistados, a sustentabilidade integra hoje o planejamento estratégico de suas empresas, indicando que o conceito, ao contrário de cenários anteriores há cinco anos, deixou a superfície dos projetos pontuais para impactar, de algum modo, as estratégias de negócios. Nessas empresas, perdeu força em apenas 16% dos casos por

causa da crise econômica. Nas que não inseriram a sustentabilidade no planejamento estratégico, verificou-se uma perda, mais significativa, em 48% dos casos.

O mesmo raciocínio costuma valer — segundo nossa experiência — para circunstâncias adversas internas, como, por exemplo, a saída repentina de um CEO de empresa muito identificado com o tema: quanto mais inserido no planejamento estratégico



menores são as possibilidades de interrupção ou esfriamento de iniciativas de sustentabilidade por conta dos humores, crenças e convicções de novos líderes que chegam à empresa. Se não estiver nas metas, sustentabilidade não entrou para valer na estratégia, o que significa, que segue sendo um tema vulnerável.

Importante observar, no entanto, os diferentes níveis de intensidade da inserção do tema no planejamento estratégico. O Sustentômetro identificou gaps entre intenção e ação que não podem ser desprezados. Embora o tema seja visto como relevante na agenda de 86% dos CEOs (número que corrobora outros estudos internacionais), ele afeta em 73% a visão. Confirmando a distância entre desejo e ação, a sustentabilidade, segundo os entrevistados, influencia mais os valores (81%) do que, por exemplo, as metas dos líderes (64%) e dos colaboradores (58%), parecendo mais confortável no plano genérico das aspirações e propósitos do que no específico das consecuições e métricas.

A inclusão do conceito entre os valores –vale ressaltar– é uma decisão simples que se resume à alterações em textos. Já nos objetivos estratégicos e nas metas, exige decisões de negócio não exatamente triviais que, quase sempre, tendem a ser vistas como desvios de foco, de energia e atenção, especialmente em momentos de crise.

Ainda que os dados não deixem dúvida quanto à importância atribuída à sustentabilidade como tema de gestão, são vários os desafios se as empresas quiserem transformá-lo efetivamente em vetor para uma nova cultura de pensar e fazer negócios. Esses desafios têm a ver, entre outras variáveis, com desenvolvimento de pessoas, recompensa por resultados e inovação.

Desenvolver pessoas, estimular ideias e valorizar desempenho ajudam a criar uma “cultura de sustentabilidade”. De acordo com o Sustentômetro, 69% das empresas admitem tratar de sustentabilidade em seus programas de educação corporativa. Raras são, no entanto, as que possuem iniciativas estruturadas para além das demandas pontuais — a imensa maioria (96%) prefere, não por acaso, o on the job, isto é, o aprendizado na prática do trabalho. Menos de 30% dispõem de estratégias de reconhecimento de ideias (22%) e de práticas (29%) de colaboradores. Menos da metade (44%) aborda o conceito nos programas de integração de novos funcionários e apenas 22% alegam trabalhar o tema nos programas de trainees. O estudo revelou ainda que não mais do que 25% das empresas respondentes condicionam a remuneração variável de líderes e colaboradores a resultados ligados ao triple bottom line – um indicador bastante seguro do nível de maturidade da cultura de sustentabilidade de uma empresa. Diante de tais dados, cabe aqui uma provocação: “Como implantar sustentabilidade na estratégia do negócio, para valer, sem integrar o tema ao processo mais amplo de desenvolvimento de pessoas, a mecanismos de estímulo e avaliação de desempenho e a sistemas de recompensa por resultados?” Migrar do campo das boas intenções para o das realizações, substituindo o uso pontual do tema na gestão por uma cultura de sustentabilidade, exigirá que a empresa emita aos seus stakeholders sinais mais consistentes do quanto valoriza o tema.

### **Inovação ainda não está atrelada à sustentabilidade**

A inovação pode ser um desses sinais. Ainda não é. O estudo constatou que 40% das empresas admitem ter a sustentabilidade como driver de ino-

vação—quatro entre 10, portanto, implementam novos processos, produtos ou modelos de negócio capazes de criar valor para todos os públicos de interesse, conjugando resultados econômicos, sociais e ambientais. Minha experiência me leva a crer que esse número seja menor— as empresas, regra geral, superestimam suas iniciativas incrementais de inovação. O fato é que a ainda modesta pegada inovadora parece atestar uma postura reativa quanto à sustentabilidade como vantagem competitiva e, por tabela, uma falta de visão de oportunidade.

### **Diversidade e compliance em alta, e cada vez mais estratégicos**

Partindo da definição que a Ideia Sustentável usa para sustentabilidade empresarial, o Sustentômetro testou a importância relativa de dois temas de sustentabilidade (na verdade dois conceitos estruturantes), recentemente mais valorizados nas empresas: ética e diversidade. Diversidade e compliance em alta, e cada vez mais estratégicos. O resultado apenas confirmou a ascensão dos mesmos: 51% das empresas já têm uma política de diversidade; 60% das que não possuem planejam criar uma nos próximos dois anos, futuro bem próximo. Cerca de 85% das empresas dispõem de ferramentas e de um sistema de compliance para eliminar/reduzir riscos de desvios éticos. Embora, isoladamente, nem um nem outro represente fator decisivo na construção de empresas mais sustentáveis, ambientes mais diversos do ponto de vista de gênero, idade, etnia e orientação sexual, e relações mais éticas e transparentes com as partes interessadas contribuem diretamente para a consolidação de uma cultura de sustentabilidade nas empresas, o que pode indicar narrativas mais consistentes para o fortalecimento de reputação.



Novembro chegou e com ele mais uma HSM EXPO, oportunidade de reciclar conhecimento com os maiores nomes da gestão do mundo, em uma verdadeira “overdose” de conteúdo.

# Tudo o que rolou na HSM Expo 2017

**O** evento este ano aconteceu entre os dias 6 e 8 de novembro, das 8h30 às 19h no Transamérica Expo Center, discutindo os principais dilemas do universo corporativo. Por alto, vimos quatro nomes que já circularam pelas páginas da Revista da Reputação na programação da HSM Expo 2017: Amy Cuddy, Marco Túlio Zanini, Neivia Justa e Luiza Trajano. Outra grata surpresa foi a inclusão da arena do Capitalismo Consciente, ao qual temos bastante simpatia pela possibilidade de geração de valor compartilhado em cadeias expressivas de ganha

/ ganha, o que se reflete quase que automaticamente em boa reputação. Além dos palestrantes, essa edição - que reuniu cerca de seis mil executivos - teve disputadas arenas temáticas em que pessoas participaram das conversas até em pé ou sentados pelo chão. Os temas das arenas variaram do agronegócio, na arena Futuro Fértil, à sustentabilidade na arena do Capitalismo Consciente, entre outros - não esquecendo das trilhas de conhecimentos fundamentais para a liderança. Jack Welch e Ram Charan, figurinhas conhecidas dos eventos HSM, estive-

ram na programação deste ano, junto com Adam Grant - Fenômeno editorial e o professor de gestão com maior projeção mundial na atualidade, JB Straubel - Membro da equipe fundadora e CTO (Chief Technical Officer) da Tesla Motors e Kevin Kelly - Cofundador e Senior Maverick da revista Wired, “guru” da tecnologia contemporânea.

## **Você é um profissional doador ou um tomador?**

A criação de um ambiente receptivo às novas ideias é possível e tem a capacidade de transformar a forma



como as corporações fazem negócio. Mas, como identificar ideias com futuro? Essa provocação esteve presente durante toda a palestra “Originais: Como inconformados movem o mundo”, que abriu a HSM Expo 2017.

“Muitas companhias buscam colaboradores que se encaixem à sua cultura, mas, para desenvolver o pensamento original e fomentar novas ideias, o melhor caminho é buscar olhares diversos, identificando lacunas e buscando pessoas que contribuam e acrescentem culturalmente”, afirmou Adam Grant, o professor de gestão com maior projeção mundial na atualidade e um dos 25 pensadores mais influentes sobre o assunto no mundo.

Para Grant, existem dois tipos de profissionais no mercado, os doadores e os tomadores. “Doadores são os que buscam formas de contribuir

com a empresa e seus projetos. Já os tomadores são aqueles que pensam apenas nos próprios interesses e visibilidade, que não dão espaço para os demais. É preciso aprender a identificar e evitar esse segundo perfil”. Ao trazer o problema para o contexto brasileiro, o professor explicou que aqui existe um cenário rico para novas ideias, mas que o grande desafio é desdobrá-las em ações que realmente transformem as corporações. “As pessoas que têm ideias originais geralmente têm acesso aos principais problemas que precisam ser resolvidos”, disse. Sendo assim, é fundamental criar um espaço seguro para que os indivíduos possam ser ouvidos.

#### **Forças tecnológicas definirão o nosso futuro**

As principais tendências para os próximos 25 anos foram tema da

apresentação de Kevin Kelly, autor do best-seller “The Inevitable” e cofundador da revista Wired. Ele abordou as oportunidades e transformações irremediáveis promovidas pelo avanço da tecnologia. “Estamos no começo de tudo, o momento ideal para dominar as ferramentas disponíveis”, sugeriu. “A inteligência artificial proporciona um novo tipo de conhecimento, diferente do humano, e trabalhará em conjunto com o homem - não contra ele”, disse. “A realidade virtual deve se tornar a rede mais social de todas, estaremos sempre em contato com outras pessoas”, explicou Kelly. Para ele, a oportunidade é pensar em novas formas de proporcionar interação entre as pessoas e as marcas ou produtos, por meio da tecnologia. As terceira e quarta tendências são, respectivamente, o acesso e o compar-

tilhamento. “Ter acesso imediato a um produto se torna mais vantajoso do que, necessariamente, ter o produto. Um exemplo disso é o Netflix, onde é possível assistir um filme sem comprá-lo”.

Sobre o compartilhamento, Kelly explicou que as informações sobre os clientes se tornam tão importantes quanto os próprios clientes.

“Os dados são o novo petróleo”.

O executivo encerrou dizendo que não explicou a coisa mais importante, “pois ela ainda não foi criada”. Assim, ficou a mensagem de que o futuro é agora e as possibilidades se abrem para quem quer inovar.

### **Inovação nasce nas start-ups e e-commerce pode crescer**

Na visão de Stello Tolda, CEO e cofundador do Mercado Livre, apesar de entraves como a falta de acesso à internet e à logística, o comércio eletrônico ainda oferece muitas possibilidades e mercados. “O e-commerce tem uma penetração de apenas 3% no Brasil, realidade muito parecida com a de outros países. Há muito espaço para investimento e expansão”, explicou.

Encerrando as apresentações do primeiro dia, JB Straubel, um dos fundadores e CTO da Tesla Motors, defendeu que a inovação nasce nas startups porque elas podem arriscar e precisam encontrar novos meios de concorrer com as grandes corporações. “É difícil para uma empresa já estruturada correr o risco de prejudicar um produto campeão”, ponderou Straubel.

Para ele, a tendência é que grandes empresas se aproximem dos centros de inovação para acompanhar o que há de mais novo. “Gigantes do setor automobilístico, por exemplo, migraram para o Vale do Silício. Essa região tem um histórico de

atração para pessoas inovadoras”, contextualizou.

Quando questionado sobre a sinergia entre o foco nos resultados trimestrais e a inovação, o executivo explica não ter uma chave definitiva para o sucesso, mas reforça: “é preciso ter foco no longo prazo, sem abrir mão de entregar bons produtos para o consumidor”.

### **Crises são a chave para mudanças positivas**

O segundo dia da HSM EXPO 2017 começou com Nassim Taleb, uma das maiores autoridades mundiais em Gestão de Risco. Para ele, os seres humanos precisam vivenciar situações difíceis e estressantes para se sentirem estimulados a encontrar novas soluções para lidar com os problemas. Como exemplo, o especialista mencionou a crise econômica de 2008. “As crises não são necessariamente ruins, diria que são até benéficas. Houve uma crise nos anos 2000 e o que aconteceu? Tudo melhorou. Um bom sistema saudável orgânico é treinado para lidar com esses eventos”, pontuou.

“Em um ambiente complexo, você tem que se posicionar dizendo que o erro vai custar pouco, mas se algo inesperado acontecer, vai ser bom para a empresa. Foi assim que o mundo ocidental se desenvolveu. As companhias precisam ter o máximo de oportunidades para mudar o seu jogo, precisam se beneficiar de erros”, declarou o especialista.

### **Gianetti acredita que há solução para o Brasil**

Na palestra “Somos a civilização da leveza?”, o economista Eduardo Gianetti discorreu a respeito da crise ambiental sem precedentes que vivenciamos atualmente – 2017 será o terceiro ano mais quente da história

– e a contribuição da sociedade no aceleramento desse processo de deterioração. Segundo o economista, quem paga o preço pelas mudanças climáticas é justamente a parcela mais pobre da população.

Gianetti também ressaltou que acredita que há uma solução para o Brasil.

De acordo com o economista, a cultura brasileira, apesar de suas deficiências, preserva a chama de uma espontaneidade que brilha os olhos dos estrangeiros que nos visitam.

“Mesmo diante de nossa precariedade, carregamos o “doce sentimento da existência”. Uma leveza diante da vida que faz inveja ao olhar ocidental, extremamente carregado por conta da competitividade. Não precisamos negar o Ocidente, mas também não devemos nos render. Não somos uma cópia imperfeita, somos diferentes, distintos. Temos afetividade, amizade, relações pessoais densas que não abrimos mão em nome do sucesso competitivo”, concluiu.

“ **NÃO PRECISAMOS NEGAR O OCIDENTE, MAS TAMBÉM NÃO PRECISAMOS NOS RENDER. NÃO SOMOS UMA CÓPIA IMPERFEITA, SOMOS DIFERENTES, DISTINTOS”, AFIRMOU GIANETTI SOBRE O BRASIL**

### **Para vencer é preciso sair na frente, inovar e cooperar**

Ram Charan fechou a programação da 17ª edição da HSM Expo 2017. O estudioso mostrou como o mundo digital está influenciando a vida e a forma de fazer negócios. “Ou pensamos na frente ou ficamos para trás”, enfatizou na ocasião.

Conselheiro dos mais bem-sucedidos CEOs do mundo, Charan defendeu que o segredo é pensar como um disruptor. “Crie a mudança e saia na frente se você quiser vencer”, declarou. “A economia no futuro será inteiramente digital. Toda e qualquer empresa será digital. Vocês vão participar dela ou não?”.

Para Charan, o mercado nacional vai além da fronteira. “Nós podemos criar produtos e serviços que serão usados em outros países. Se existe um mercado aqui no Brasil, o potencial desse mesmo mercado pode ser 10 vezes maior”.

Na agenda do dia aconteceu ainda uma conversa sobre o futuro dos negócios mediada por Hélio Mattar, diretor presidente no Instituto Akatu, Carla Tieppo, neurocientista e palestrante, Daniel Izzo, cofundador e diretor-executivo do Vox Capital e Paulo Roseiro, diretor de Pesquisa e Desenvolvimento do Boticário, que debateram como inovação e sustentabilidade podem caminhar juntas dentro das organizações sem afetar as finanças.

É função de sobrevivência parar de pensar apenas no que a gente está gerando para a gente mesmo e começar a pensar no que geramos para o mundo, para as próximas gerações”, afirmou Daniel. “O resultado de curto prazo não faz mais sentido”, concluiu. Entre as muitas reflexões trazidas pelo grupo, a construção de crenças e valores sustentáveis como ponto de partida da nova geração é uma luz de esperança.

“Acredito que vivemos um período de resgate. Depois que nos perdemos tanto como sociedade, talvez agora reencontraremos o caminho”, pontuou Carla.

### **Qualidade de vida ou vida com qualidade?**

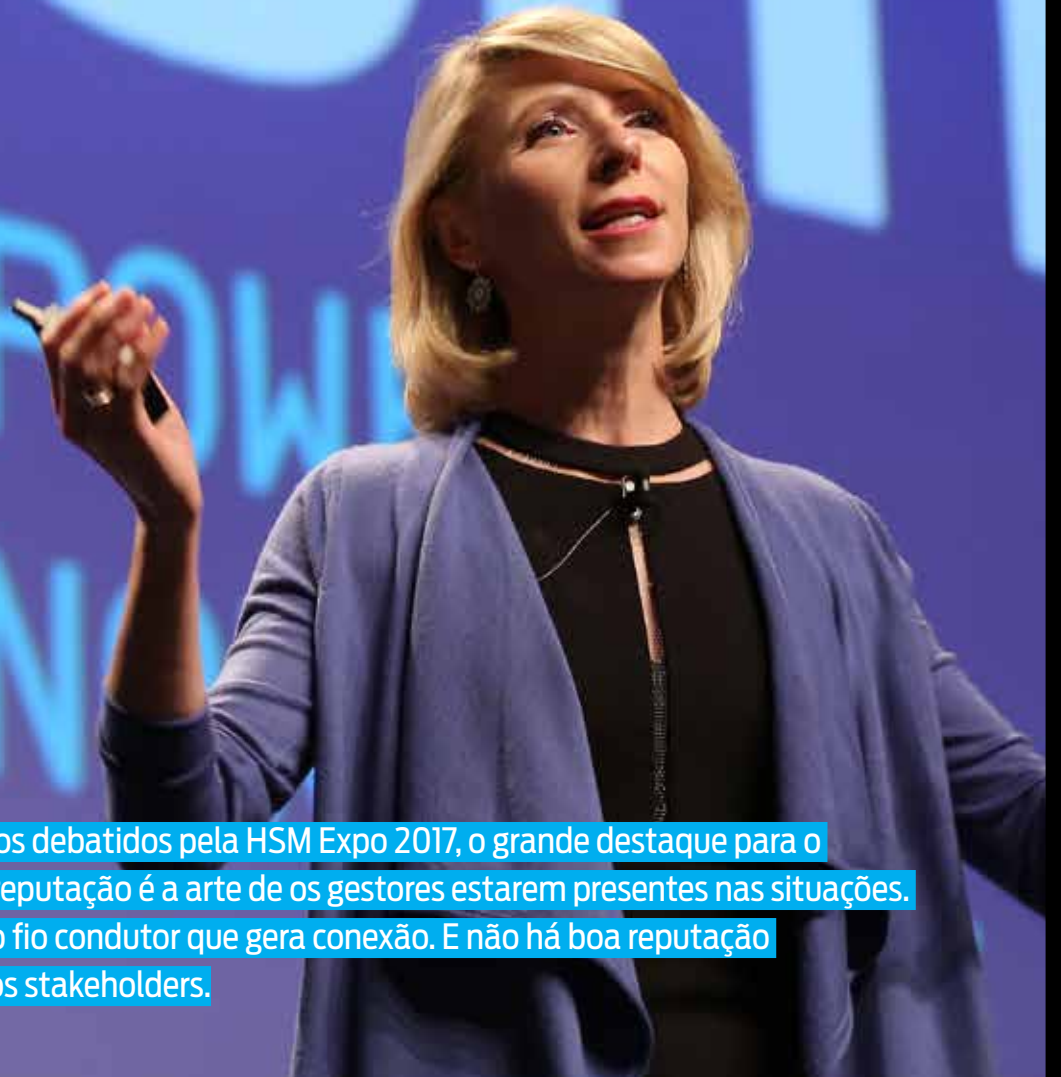
A Monja Cohen trouxe a comparação à vida nas corporações. “A grande mudança da nossa era é a percepção que formamos times. Não existe o eu ganho e você perde. A competição verdadeira é aquela que vem e nos provoca a sermos melhores. Não é algo predatório. Precisamos nos unir, usar nossas inteligências para o bem comum, para melhoria de todos. Isso vai proporcionar uma vida de qualidade, mais feliz. É importante sempre lembrarmos que estamos deixando uma herança da nossa passagem e vida aqui nesse planeta, com nossas atitudes, palavras. Cada dia é uma nova oportunidade”.



**Por Tatiana Maia Lins**

Consultora em Reputação Corporativa, diretora da Makemake e editora da Revista da Reputação

# A arte da presença e o impacto para a reputação



De todos os assuntos debatidos pela HSM Expo 2017, o grande destaque para o gerenciamento de reputação é a arte de os gestores estarem presentes nas situações. “Estar presente” é o fio condutor que gera conexão. E não há boa reputação sem conexão com os stakeholders.

**N**a terça-feira, dia 7 de novembro, estive na HSM Expo 2017, evento que reuniu mais de 6 mil executivos em três dias (6 a 8/11/2017) de imersão no futuro da gestão, no Transamérica Expo Center, em São Paulo, como editora da Revista da Reputação. A minha missão, além de fazer uma cobertura do evento para os leitores da Revista, era também ir em busca das novidades que podem impactar a gestão das empresas e, conseqüentemente, o gerenciamento de reputação.

A minha conclusão é de que de todos os assuntos debatidos pela HSM Expo 2017, o grande destaque para o gerenciamento de reputação é a arte de os gestores estarem presentes nas situações. Estando presentes eles conseguem ouvir melhor, se posicionar melhor, se conectar melhor com o momento atual para imaginar o futuro e conhecer melhor o negócio e a indústria em que atuam. “Estar presente” é o fio condutor que gera conexão. E não há boa reputação sem conexão com os stakeholders.

Quem trouxe mais fortemente o conceito de presença na terça-feira foi Amy Cuddy (foto), Psicóloga social e professora na Harvard Business School e de quem já falamos na matéria “Confiança é mais importante do que competência”. Entretanto, costurando todas as falas que ouvi, percebo que o conceito de estar presente é o que pode fazer a diferença e permitir que o gestor se antecipe às demandas dos clientes (como foi defendido na fala anterior à de Amy, proferida por Chip Conley), pratique a “escutatória” (apresentada por Thomas Brieu e que será alvo de uma entrevista futuramente), mantenha-se relevante em mercados difíceis, ou ainda se conecte com propósito (como defendeu Rolf Hoenger). Mas, o que é estar presente?

Segundo Amy Cuddy, estar presente é dar o seu melhor, estando sempre consciente, autêntico. É transmitir confiança sem arrogância, acreditando na sua história. Arrogância gera insegurança. Confiança gera relações entre as pessoas (o que pode gerar boa reputação a longo prazo). Arrogância gera ameaça. Na presença, a comunicação acontece de modo harmonioso. E o melhor é que presença gera presença. Quando estamos presentes, os nossos interlocutores tendem a ficarem mais presentes também, num círculo virtuoso. Ainda de acordo com Cuddy, o que dificulta a presença é a falta de senso de poder; não o poder da vaidade, mas o que faz com que as pessoas se sintam empoderadas. Poder é saber que você pode realizar. Garantir resultado ninguém pode, mas as pessoas podem e devem acreditar que podem realizar. Ela também afirma que a pessoa quando se sente empoderada ajuda o próximo. E que o senso comum de que o poder corrompe as pessoas é um mito. Sua opinião é de que o poder não corrompe as pessoas, o poder revela quem de fato as pessoas são.

#### **Medo leva à ansiedade que, por sua vez, leva ao arrependimento**

Uma reflexão interessante trazida por Cuddy foi em relação às situações em que encaramos com medo, executamos com ansiedade e partimos arrependidos por não termos agido de forma diferente. A dica de Amy para

estas situações é viver o presente, sem deixar que a ansiedade pela perfeição comprometa o que ainda está por vir. Precisamos nos proteger de sentir medo, porque quando estamos com medo o nosso instinto nos leva a “fugir do inimigo”. Trazendo esta constatação para o mundo empresarial, acredito que, muitas vezes, o medo do julgamento negativo ou do desempenho negativo leve as empresas e os gestores a fugirem da arena de ação. Porém, a falta de ação impede todo tipo de resultado, tanto os negativos quanto os positivos. É preciso não deixar se contaminar pelo medo e enfrentar os riscos com “presença”, estando atento ao ambiente.

#### **Vergonha é a emoção mais autodestrutiva, proteja-se dela**

A vergonha é a emoção mais autodestrutiva, Cuddy avalia. Ela impacta tão fortemente o psicológico, que interfere no gestual e na postura da pessoa, deixando-a em uma posição de submissão. Por outro lado, as posturas físicas de confiança e de vitória passam impressões mais positivas, levando a resultados mais positivos. E estas posturas podem ser ensaiadas na frente do espelho, por exemplo. Para aumentar as chances de sucesso, Cuddy recomenda que antes de encarar desafios importantes, que a pessoa perceba como ela está se sentindo, analisando se está se sentindo empoderado ou diminuído. A partir desta autoavaliação poderemos agir para sermos mais fortes que as circunstâncias.

“**PRECISAMOS NOS PROTEGER DE SENTIR MEDO, PORQUE QUANDO SENTIMOS MEDO O NOSSO INSTINTO NOS LEVA A FUGIR DO INIMIGO OU A DESISTIR DE ENFRENTAR AS SITUAÇÕES QUE NOS AMEDRONTAM**”

# Alinhando comunicação e integridade

Por Fábio Risério

Sócio da consultoria  
Além das Palavras - Negócios  
Éticos e Sustentáveis

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.

**C**ompliance, Complexo e acelerado, vivemos um mundo movido por informações instantâneas e fragmentadas, compartilhadas em tempo real, em que a sensação de perda de controle da informação é muito maior do que antes. Some-se a isso uma conjuntura de denúncias de corrupção, de questionamentos sobre doações eleitorais de empresas e de conflitos de interesses. O resultado é um cenário em que muitas organizações se sentem despidas e envergonhadas por exporem publicamente vergonhas que não encontram mais como esconder, enquanto seus líderes se sentem cada vez mais desafiados sobre como garantir a integridade e preservar a reputação da sua organização.

Estamos sendo testemunhas de uma profunda transformação na forma como a sociedade tem compreendido e compartilhado o que está acontecendo ao seu redor. A capacidade de formação de opinião pública passou dos meios de comunicação tradicionais – imprensa, rádio e televisão – às redes sociais, onde a opinião gera interesse quando já se espalhou a informação. A velocidade em que aparecem comentários reduz o tempo de reação para o gerenciamento de influenciadores, cada vez mais heterogêneos.

Diante desse ambiente, um Programa de Integridade criado só para “inglês ver” não será suficiente para atender ao anseio de uma sociedade que, em plena mudança, delimita de forma clara a fronteira do que é aceitável para atuação das organizações privadas e públicas. Não há mais espaço para corrupção e conflitos de interesse sem que haja dano à reputação. Além de efetivo e verdadeiro, o Programa de Integridade deve estar plenamente alinhado com a comunicação corporativa. E esta mudança é, talvez, a grande oportunidade e ponto positivo deste momento desafiador, um cuidado que pode ser convertido em valor agregado, diferenciando as decisões bem sucedidas.

Estudando alguns casos recentes, nacionais e internacionais, identifiquei sete pistas de como uma articulação conjunta entre comunicação e a área de integridade pode gerar uma soma onde 1+1 é igual a 3:

## 1) Aprender a conviver com a nudez corporativa:

A área de comunicação deve ter um papel relevante no desafio de preparar profissionais da área de integridade a lidar com a transparência exigida para as organizações atualmente.

## 2) Cuidar da reputação é um trabalho de todos:

O cuidado com a reputação não pode mais ficar restrito

às fronteiras que delimitam unidades ou departamentos nas organizações. A área de comunicação, pela sua natureza transversal, deve fazer esse papel condutor nessa atuação interdisciplinar.

**3) Mais ética e menos estética:** O posicionamento das organizações perante o tema da integridade ganhou uma importância nunca antes vista. Nesse sentido, a organização terá que se posicionar e defender esse posicionamento perante a sociedade. Aqui, a área de comunicação deve assumir o desafio de construir esse posicionamento sempre em conjunto com a área de integridade.

**4) Delimitando o campo de jogo:** A quantidade e a velocidade dos temas de integridade que as organizações estão enfrentando geram em muitas delas a ‘tentação’ de responder a tudo ao mesmo tempo. Esse comportamento, além de não contribuir para melhorar a integridade, pode levar a uma perda de identidade das organizações. Aquelas organizações que identifiquem um território mais relevante e nele foquem seus esforços, desenvolvendo conteúdos interessantes e pertinentes, escutando seus públicos de interesse e mantendo um discurso homogêneo ao longo do tempo, conseguirão sair fortalecidas. Nesse sentido, nem pre-



“ ALÉM DE EFETIVO E VERDADEIRO, O PROGRAMA DE INTEGRIDADE DEVE ESTAR PLENAMENTE ALINHADO COM A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA



cisamos dizem o papel imprescindível que a área de comunicação tem nessa iniciativa.

**5) Delimitar seus públicos:** O mundo atual está fazendo com que cada produto ou serviço seja cada vez mais acessível a um maior número de pessoas. É por isso que há cada vez mais dificuldade em delimitar o público para o qual as organizações se dirigem, especialmente, quando se trata do tema integridade. O público de interesse deve ser segmentado, concentrado em um grupo reduzido com real interesse nos temas de integridade. A partir desse ponto, devem ser definidos os canais para alcançá-los. Caso contrário, a comunicação poderá criar ruídos em

torna de sua reputação.

**6) Fazer o tangível o intangível:** Tão importante quanto criar integridade no ambiente corporativo é saber medir seu impacto. Cada vez mais, a comunicação deve desenvolver métricas que permitem conhecer, de forma rápida e real, qual é o impacto de uma ação.

**7) Mais ação, menos história:** Cada público é, hoje em dia, um juiz dos conteúdos que as organizações apresentam. Especialmente quando se trata de integridade. Portanto, a experiência será algo fundamental na hora de comunicar esse tema a qualquer público. Comunicar valores, visões e outros atributos de integridade deixará de fazer sentido se, previamente, não houver

ações concretas. Falar sobre integridade sem atuar já não é uma opção.

A proteção e a promoção da integridade são, atualmente, um grande desafio para as organizações. Nos próximos anos, esperamos que a integridade seja o fator mais relevante para a sustentabilidade das organizações, o que significa que terá importância decisiva na demonstração de resultados. O comportamento ético, a coerência e a transparência começarão a compor o DNA corporativo e serão fundamentais. Equipes de comunicação e integridade têm, diante de si, um árduo trabalho interno e externo para ajudar as organizações a atingirem novos padrões de posicionamento.



## Curso de Diversidade no Rio de Janeiro

**D**ia 6 de dezembro, o Rio de Janeiro receberá a primeira turma carioca do curso livre “Diversidade na Comunicação e nas Organizações”, que será ministrado por Ricardo Sales e que é promovido pela Aberje. Ricardo foi eleito, recentemente, um dos brasileiros mais influentes do ano no tema inclusão LGBT nas organizações - prêmio concedido

pela ONG Out&Equal, a maior do mundo neste assunto.

O curso acontece no Edifício Argentina, em Botafogo, das 9h às 18h e tem como público-alvo profissionais de comunicação, RH e sustentabilidade. Os interessados devem fazer as suas inscrições no site da Aberje ou pelo e-mail [cursos@aberje.com.br](mailto: cursos@aberje.com.br). Associados têm desconto.

## Revista Plurale comemora dez anos



**O** cenário, um clube bucólico, com mais de 190 anos, em meio à Mata Atlântica, no Rio de Janeiro. Na pauta, um debate sobre a urgência da crise climática reunindo feras no tema. Como plateia, mais de 150 pessoas entre especialistas, gestores de empresas, acadêmicos, imprensa, lideranças sociais e representantes do terceiro setor. O clima, de preocupação, mas também de comprometimento e esperança, com direito a pedidos de resistência, luta e protagonismo. E também com direito a encontrar vários amigos. Assim foi o Seminário Sustentabilidade como propósito, que marcou os dez anos da revista Plurale, editada e dirigida pela jornalista Sônia Araripe. O evento foi patrocinado por Enel,

Grupo Boticário, Lojas Americanas e B2W Digital e PwC Brasil. Sônia Araripe, agradeceu as palestras de André Trigueiro, Sergio Besserman e Alfredo Sirkis, no primeiro bloco, e de Malu Nunes, Odailton Arruda e Luciana Pacheco, além das presenças de tantos amigos desta trajetória de 10 anos da mídia, e destacou a relevância da mídia ter se consolidado sempre no conceito de redes. “Não conseguiríamos chegar até aqui sozinhos. Empreender no Brasil é muito difícil, ainda mais no segmento de mídia independente. Mas tivemos a imensa sorte de contar com grandes parceiros e colaboradores nesta trilha sustentável. Sem eles, não teríamos conseguido perseverar”, disse. Á Sônia, o nosso parabéns! Vida longa à Plurale, esta parceira tão relevante!

## “Mil e uma” páginas sobre compliance

Sabe aquela desculpa de que não há material de pesquisa sobre compliance? Acabou.

Foi lançado um e-book com mais de mil páginas sobre o assunto. Chama-se o Manual do Compliance e foi organizado por Christian Karl de Lamboy, Diretor do Instituto ARC. Ele reuniu nada menos do que 52 autores neste que está sendo considerado o maior livro de compliance do mundo. Um feito e tanto, difícil de imaginar em um livro no formato tradicional. A obra custa R\$ 99 e pode ser comprada pelo site do Instituto ARC. [www.instituto-arc.com/manual-compliance](http://www.instituto-arc.com/manual-compliance).



**Evento de Benchmarking para Comunicação Corporativa reunirá experiências de 32 organizações brasileiras, nos dias 4 e 5 de dezembro, em São Paulo.**

**Com informações da  
Mega Brasil**

**N**os próximos dias 4 e 5 de dezembro, São Paulo sediará um novo evento de comunicação corporativa, criado pela Mega Brasil com a proposta de permitir uma grande imersão dos profissionais nas práticas e políticas de comunicação das mais importantes organizações brasileiras. É o Mega Brasil Benchmarking, que estreia com a participação de 32 organizações de diferentes setores da atividade econômica e que serão representadas pelos titulares da comunicação corporativa.

O palco do encontro será o hotel Tulip Inn São Paulo Paulista, na rua Apeninos, 1.070, no bairro do Paraíso. “Serão apresentações de uma hora e meia, em sessões simultâneas, contemplando tanto a parte expositiva como a de perguntas e respostas”, ressalta Marco Rossi, diretor da Mega Brasil. As empresas convidadas, segundo ele, aceitaram o desafio de apresentar aos colegas o seu jeito de fazer comunicação, a estrutura de que dispõem, como é o dia a dia, quais os principais investimentos e desafios, como medem os resultados, principais stakeholders etc.

“O evento foi pensado para permitir um contato mais íntimo dos participantes com os convidados”, ressalta, “pois queremos que cada uma das 32 apresentações seja um bate-papo como numa sala de aula, em que após

uma rica exposição haja uma conversa solta para que as pessoas possam tirar as dúvidas, ter outros esclarecimentos, trocar informações e sair de lá com ideias para aplicar em seus locais de trabalho. E, além disso, com um maior círculo de relacionamento, pensando em futuros contatos profissionais”.

Estarão se apresentando as seguintes empresas e profissionais: Ajinomoto – Priscila Santana; Amazon – Marina Zveibil; Banco Itaú Unibanco – Rejane Braz; BASF – Cristiana Brito; C&A – Rozália Del Gaudio; Citi – Priscila Cortezze; Coca-Cola – Marina Peixoto; Deloitte – Renato Souza; Dow DuPont – Eleni Gritzapis; Embrapa – Gil Galerani; GE – Daniela Antunes; General Motors – Nelson Silveira; Gerdau – Renato Gasparetto Jr.; Grupo Fleury – William Malfatti; IBM – Flávia Apocalypse; Johnson & Johnson – Malu Weber; Klabin – Carime Kanbour; Latam – Gislaine Rossetti; McDonald’s – David Grinberg; Neenergia – Marcus de Barros Pinto; Nestlé – Anahi Guedes; PayPal – Tânia Magalhães; Samsung – Mario Laffitte; Sebrae – Eduardo Pugnali; Souza Cruz – Fernando Bomfiglio; Syngenta – Valter Brunner; TV Globo – Andrea Doti; Uber – Saulo Passos; Unisys – Marcos Santos; Volkswagen – André Senador; Votorantim – Renato Delmanto.

Inscrições pelo telefone 11-5576-5600 ou pelo e-mail [eventos@megabrasil.com.br](mailto:eventos@megabrasil.com.br).

Por Rogério Artoni  
Sócio-Diretor da  
Race Comunicação



## “O primeiro Prêmio Aberje a gente nunca esquece”

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - Aberje - completou 50 anos em uma festa marcada pela entrega dos troféus da 43ª edição de seu prêmio. Neste artigo, a emoção de quem subiu ao palco e os bastidores até que este momento se concretizasse

O mundo das premiações de comunicação tem um nome muito forte: o Prêmio Aberje. Neste ano, a Race Comunicação se tornou vencedora regional (SP) e nacional do principal prêmio de comunicação corporativa do Brasil, o Prêmio Aberje 2017. Arrisco dizer que em uma das categorias mais difíceis: Comunicação e Relacionamento com a Imprensa. Foram muitos dias de trabalhos intensos junto à equipe de comunicação da Ajinomoto do Brasil, noites sem dormir, muitas viagens, mas um final feliz – e muito! O planejamento do case vencedor

“Gosto Umami: dando sentido ao paladar” foi iniciado em 2015, com muita antecedência para que saísse com todos os detalhes que definimos. Mal sabíamos que dali dois anos estaríamos no palco da Sala São Paulo recebendo o grande prêmio. O umami é um dos cinco gostos básicos do paladar humano (ao lado do doce, salgado, azedo e amargo) e está presente no produto pioneiro que batizou a empresa, o próprio tempero AJI-NO-MOTO®. Sabendo disso, a nossa grande aposta para a divulgação de algo tão subjetivo se deu em três grandes editorias: gastronomia, saúde

e ciência. Foram muitas sugestões de pauta, encontros de relacionamento em praticamente todos os estados do Brasil e um evento em comemoração ao Dia do Umami com influenciadores digitais.

Como todo o nosso planejamento foi executado com muito sucesso, surgiu a ideia de inscrever o case para o Prêmio Aberje. Algo me dizia que estava na hora da conquista inédita. Confesso também que tentamos, em outros anos, inscrever cases de outros clientes, mas não conseguimos abrir as estratégias. Para este case, foram mais de três meses na produção do

conteúdo, além de elaborar uma caixa interativa, com gravações de vídeos com especialistas e kits com alimentos para a experiência gustativa do jurado. Muito frio na barriga quando entregamos a caixa na Aberje em agosto. O pensamento positivo tomava conta de toda a nossa equipe e da equipe da própria Ajinomoto do Brasil. Até que chegou 5 de outubro, dia de conhecer os vencedores regionais.

Uma noite mal dormida e bastante ansiedade, esse é um bom resumo do meu dia. Chegando na Race Comunicação, não havia outro assunto entre a equipe a não ser a divulgação da lista dos vencedores regionais. Após alguns seguidos no site da Aberje, eis que chega 11 horas da manhã e após muitas tentativas estava lá os vencedores regionais São Paulo. Antes mesmo de começar a consultar o nome da Ajinomoto ou da Race, já ouvi barulhos do outro lado da agência. Eu tinha certeza que tinha dado certo, corri para um caloroso abraço coletivo com a equipe. Inesquecível, recebi ligações, visitas e convites de quem eu não conversava há tempos, muito bacana esse reconhecimento.

Após a comemoração com a equipe, a família e os amigos, estava na hora de começar a pensar no próximo passo: a audiência pública. Muitas reuniões, ideias e esforço fizeram parte da nossa rotina lá na agência. Foram duas semanas de muita criatividade para elaborar uma apresentação perfeita – ou o mais próximo disso. Elaboramos um roteiro, criamos os slides, fizemos o design, ensaiamos muito e finalizamos a apresentação.

No dia da apresentação, chegamos bem cedo ao hotel, tomamos café ali perto e começamos os preparativos. Quando chegamos ao saguão o coração começou a bater mais forte, entrando na sala então, nem se fale. Assistimos a primeira apresentação, fizemos a nossa (que era a segunda),

e vimos mais duas. Saímos de lá com a sensação de missão cumprida, saiu tudo como planejado. Todos os cases eram bem completos, era uma “briga boa” e fiquei muito feliz por estar entre os principais cases de comunicação do Brasil. Agora era só esperar a Cerimônia de Premiação, nada mais poderia ser feito.

Estava chegando o grande dia! Na noite anterior à Cerimônia, o nervosismo e a ansiedade tomava conta de mim. No meio da madrugada precisei ir ao hospital por conta de uma “virose”, que ainda suspeito que tenha sido emocional. O dia demorou para passar. Encontrei a gerente de comunicação da Ajinomoto, Priscila Santana e o responsável pelo atendimento da conta e desenvolvimento do case, Rodolfo Zanchin e seguimos para a Sala São Paulo. Chegando na Sala São Paulo encontrei muitos amigos durante o coquetel e quando começaram a pedir para todos sentarem para o início das premiações, o coração bateu mais forte novamente, poucos minutos nos separavam do prêmio. Lá fomos nós! Todas as vezes que o Milton Jung começava dizendo “Comunicação e ...”, eu esperava pela nossa categoria e pareceu uma eternidade até ela chegar. Quando foi anunciado “Comunicação e Relacionamento com a Imprensa” eu não me aguentava sentado, respirei fundo, fechei os olhos e prestei atenção apenas com os ouvidos. O grande



momento aconteceu!

Quando o nome Ajinomoto do Brasil foi anunciado, uma história passou pela minha cabeça: o início da agência, o profissional e pai que me tornei e a equipe competente que lidero diariamente. Era um misto de sensações maravilhosas, que expressei em forma de gritos e abraços aos colegas que me acompanharam na Cerimônia. Subi no palco com um sorriso no rosto de orelha a orelha. Muitas fotos, muitos abraços e o sentimento de missão cumprida. Estava ali o nosso troféu do primeiro Prêmio Aberje, tanto da Race Comunicação, como da Ajinomoto do Brasil, como da Priscila Santana, como do Rodolfo Zanchin e também o meu. E confesso para vocês, o primeiro Prêmio Aberje a gente nunca esquece!



**Por Tatiana Maia Lins**

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

# Renato Santos fala sobre como evitar fraudes e corrupção

Neste momento de incertezas no Brasil, em que a corrupção não sai do noticiário, Renato Almeida dos Santos, sócio da S2 Consultoria fala sobre como prevenir e tratar atos de fraude e de assédio, levando em conta o desdobramento do comportamento humano nas organizações.

Neste momento de tantas incertezas no Brasil, em que a corrupção não sai do noticiário, a Revista da Reputação entrevistou Renato Almeida dos Santos, sócio da S2 Consultoria - empresa especializada em prevenir e tratar atos de fraude e de assédio, levando em conta o comportamento humano e seus desdobramentos nas organizações, em busca de respostas sobre como evitar comportamentos antiéticos.

Renato, além de autor do livro "Compliance Mitigando Fraudes Corporativas", é Mestre e Doutor em Administração pela PUC-SP. Coordenador do MBA em Gestão de Riscos e Compliance da Trevisan Escola de Negócio. Formado em Direito e com MBA em Gestão de Pessoas, ele traz um olhar esperançoso, mostrando que há caminhos para evitar novos escândalos, apesar de admitir que a corrupção faz parte do comportamento humano e, portanto, não é possível erradicá-la.

**A capacidade de o indivíduo lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão em situações adversas como choque e estresse é a definição de Resiliência, que foi trazida para a administração da engenharia - originalmente a capacidade de os materiais voltarem ao estado natural após alguma pressão. Como as empresas podem avaliar a resiliência de seus funcionários ou candidatos a funcionários?**

Renato Santos: As empresas podem avaliar a resiliência dos seus profissionais com o objetivo de desenvolver e aperfeiçoar o comportamento por meio de simulações de situações de processos do cotidiano das organizações em enfrentamento de dilemas éticos. Essa ferramenta se mostra eficaz na absorção de conteúdos passados e na análise aprofundada dos resultados de suas escolhas.

**É possível desenvolver resiliência, treinando as pessoas para que saiam de situações adversas mais rapidamente? Como isso acontece?**

O desenvolvimento da resiliência do profissional é possível e necessário quando o intuito é mensurar o quanto o indivíduo consegue se recuperar em meio às adversidades e provações em que pode ser exposto nas organizações quando se depara em dilemas éticos. Isso permite avaliar a rapidez com que a pessoa se recupera de uma possível tentação em cometer uma fraude ou assédio, caso essa situação seja relevante para ela a ponto de tornar-se um dilema. Quanto mais rápida é a recuperação, mais resiliente a pessoa é para manter sua integridade.

A ferramenta PIR – Potencial de Integridade Resiliente - é um teste de integridade que mede o nível de resiliência do profissional quando exposto a dilemas éticos por meio de coleta de dados por meio de seis instrumentos, objetivando triangulação dos dados, mitigando, assim, a subjetividade de análise. Nela há uma aplicação de questionário, que promove a reflexão de temas éticos; a análise das expressões faciais, que é uma forma, dentre outras, que a neurociência desenvolveu para se observar o comportamento; uma pesquisa documental, que analisa documentos originados de órgãos e instituições ou pelo próprio participante e entrevistas comportamentais, com perguntas específicas para esclarecer a conduta ou premissas do entrevistado.

**Como a capacidade de resistir a situações antiéticas pode ser reconhecida e premiada nas empresas? Por que agir de forma ética é ainda tão difícil?**

A pressão nas organizações pode influenciar de tal maneira a decisão do indivíduo entre fazer o que julga ser o certo e o que melhor lhe apraz em uma determinada situação que pode gerar na mais comum das pessoas honestas um comportamento criminoso. Independentemente da personalidade ou caráter do indivíduo, são as circunstâncias que permitirão ou determinarão a solidiez de suas atitudes nas situações. No mundo corporativo contemporâneo, o modelo de "atingir meta a qualquer custo" muitas vezes pressiona o profissional a agir de forma antiética e, realmente não é fácil responder negativamente a um pedido antiético de um superior, por exemplo.

**O que é o pentágono da fraude? Me explica, por favor. Gostei da ideia.?**

Há mais de meio século, foi elaborado o primeiro modelo preditivo denominado "Triângulo da Fraude", o qual explica que para que uma fraude ocorra são necessários três fatores: racionalização, pressão e oportunidade. Porém, assim como o tempo a dinâmica da fraude também avançou, tornando-se mais sofisticada e de difícil identificação. Surge assim o modelo "Pentágono da Fraude", que em alusão ao modelo anterior, contempla os seguintes elementos essenciais para a ocorrência da fraude nas organizações:

\* **Racionalização:** discernimento do indivíduo sobre o certo e errado, é a percepção moral que tem quando se depara com dilemas éticos que pautarão suas atitudes. O fraudador precisa racionalizar seus atos; ele necessita justificar para si e para os outros que determinada



ação não é errada ou, caso o seja, amenizar a situação flexibilizando os padrões éticos.

- **Pressão:** à qual o indivíduo esteja submetido, considerando o contexto em que o potencial fraudador esteja vivendo em um determinado momento de sua carreira.
- **Oportunidade:** é a ideia que o potencial fraudador faz do quão vulnerável o objeto desejado está, bem como a visualização que tem dos meios para a execução dessa fraude.
- **Capacidade:** se refere à habilidade do indivíduo que, com má intenção, consegue operar o sistema de forma ardilosa objetivando o cometimento da fraude. De nada adianta o pretensu fraudador possuir acesso ao sistema que pretende fraudar se ele não tem a competência para executar seu plano.
- **Disposição ao Risco:** é a análise dos custos versus benefícios para decidir pelo cometimento ou não da fraude ocupacional. O colaborador antes de se tornar um fraudador mensurará se os benefícios que a fraude trará cobrem os custos, na hipótese de ser descoberto e punido.

**A que você atribui o fato de a maior porcentagem de fraudadores ser do sexo masculino em sua pesquisa? É coincidência pela maior presença masculina nos cargos onde há maior liberdade para cometer fraudes ou seria algo relacionado com características de gênero?**

Há vasta literatura sobre o suposto estilo feminino de atuar nas organizações. Consideramos imprescindível que as pesquisas sobre as particularidades da gestão feminina amparem-se na pesquisa quantitativa e qualitativa, buscando compreender as nuances dos comportamentos femininos nos variados contextos. De acordo com uma pesquisa que publicamos há alguns anos, as mulheres têm menor predisposição ao furto, mas são menos dispostas à denúncia de comportamentos corruptos. Por que? Ainda não temos indicadores claros que suportam esta resposta, mas talvez o perfil competitivo seja uma possível trilha a ser seguida em pesquisas futuras.

**Há pesquisadores que defendem a “cegueira ética”, argumentando que o ambiente pode levá-los a cometer ações não éticas sem que percebam. Os seus estudos mostram que as pessoas vivem estes momentos de cegueira ética ou elas cometem ações não éticas de modo consciente?**

Uma das principais características da fraude é a má intenção, sem ela não há que se falar em fraude, mas erro. Ou seja, conceitualmente é impossível a ocorrência da fraude sem a consciência. Entretanto, a pessoa pode ser um instrumento do fraudador. Exemplo: o gestor pede para seu subordinado manipular o resultado da área para alcançar as metas estipuladas e, conseqüentemente, ganhar um bônus. Se o subordinado fez de forma inconsciente ele cometeu um erro, mas o gestor uma fraude. Mesmo que o subordinado tenha feito por medo, ele fez consciente e deverá sofrer conseqüências de seu ato, mesmo que proporcionalmente menor que o mandante.

**O problema do alto volume de corrupção no Brasil é de base legal, como a falta de punição?**

Não. A compreensão e combate à corrupção não pode ser considerado isoladamente, mas precisa da perspectiva interacionista para analisar o micro (indivíduo), o meso (cultura) e o macro (organização). Se indivíduos cometem corrupção por influência das contingências, por mais variadas que estas sejam, há um prenúncio alentador: é possível não só punir, mas também há a possibilidade de relativa predição quanto à formação do agente. É possível buscar estratégias além da prevenção das conseqüências dos atos do fraudador e avançar nessa peleja inglória de repudiar suas ações.

**Em outubro, realizaremos um evento no Rio de Janeiro para debater os caminhos do amanhã para a reputação do Brasil e das empresas brasileiras. Você acredita que podemos nos livrar da corrupção? Como isso aconteceria?**

Nos “livrar” totalmente da corrupção não é possível por uma razão simples: a natureza humana é individualista e, infelizmente, sempre buscará seus interesses pessoais em detrimento da coletividade, porém podemos buscar ações para minimizar sua ocorrência, como caminhos por meio da abordagem sociológica para compreender as causas de fraudes, assim como os elementos de um modelo antifraude. É possível também identificar os componentes repetitivos no comportamento de funcionários fraudadores e traçar indicadores para orientar estratégias preditivas que considerem as características de cada organização, os tipos de fraude e o perfil do funcionário. Por fim, as organizações podem influir nas contingências que balizam o comportamento do funcionário antes que se torne um fraudador se parte significativa das causas remeter ao contexto do fraudador e se houver modelos antifraude.



# Boas festas

E um 2018 com muito borogodó!

com afeto,



A casa da Reputação no Brasil