

# revista da REPUTAÇÃO

UMA PUBLICAÇÃO DA MAKEMAKE - A CASA DA REPUTAÇÃO

MAIO / 2022 - EDIÇÃO 13

## LIDERANÇA

Shakti e a importância do equilíbrio de gênero

## INFLUENCIADORES

Programa da Eletrobras e seus aprendizados

## SENSEMAKING

A busca pelo sentido chega aos negócios

## METAVERSO E O FUTURO DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA



4 PERGUNTAS SOBRE REPUTAÇÃO E GESTÃO DE NEGÓCIOS

# O que será o amanhã da reputação?

TATIANA MAIA LINS  
FUNDADORA DA MAKEMAKE E  
EDITORA DA REVISTA DA REPUTAÇÃO

Qual o propósito da **Revista da Reputação**? Compartilhar conhecimento sobre o universo da Gestão da Reputação Corporativa de modo colaborativo e gratuito. Seguindo o princípio da colaboração, pela primeira vez, trazemos, na edição de número 13, uma matéria de capa escrita por uma autora externa da Makemake. Sheila Magri nos brinda com um conteúdo super atual: **Metaverso e o futuro da Reputação Corporativa**, o que para nós, assim como para tantos comunicadores, tem sido fruto de curiosidade e incertezas.

Além do conteúdo da Sheila, destaco a força feminina nos conteúdos escritos por Maria Silvia Monteiro da Costa, Tatiane Paixão, Camila Machion, Sayonara Moreira, Renata Petrocelli, Marianna Abdo, Andressa Rovani e Karla de Melo. O time masculino foi representado por Leonardo Araújo, Pedro Rivas, Rodrigo Cogo e Philippe Deschamps Dias. Um time e tanto!

Se o futuro é incerto, a busca por equilíbrio, a reflexão por sentido e a escuta dos mais experientes podem apontar caminhos. E foi esta linha que costurou mais uma edição da Revista da Reputação, que não tem entrevista longa, mas tem o Ingo Ploger conversando comigo e respondendo **4 perguntas sobre Reputação e Gestão de Negócios** em um vídeo online.

Obrigada a todos que estão conosco nestes 11 anos de Makemake e boa leitura!



# SUMÁRIO

EDIÇÃO 13 - ANO 6

10

Liderança Shakti e o equilíbrio de gêneros. Por Maria Silvia Monteiro da Costa

13

Como (realmente) usar as pesquisas a favor da reputação. Por Camila Machion

16

Manifesto pela autoridade sem plágio. Por Tatiana Paixão

18

Essa reputação é sustentável? Por Sayonara Moreira

20

O desafio da comunicação em uma empresa de duas culturas. Por Philippe Deschamps Dias

23

Net Zero: plataforma de jornalismo de negócios ESG. Por Andressa Rovani

05

Metaverso e o futuro da Reputação Corporativa. Por Sheila Magri

24

Aprendizados do Programa Influenciadores Eletrobras. Por Renata Petrocelli

38

Sensemaking: quando o sentido bate à porta dos negócios. Por Pedro Rivas

# SUMÁRIO

EDIÇÃO 13 - ANO 6

27

Pavimentando o caminho entre Marketing e Reputação. Por Leonardo Araújo

31

Como ampliar o alcance dos relatórios de sustentabilidade. Por Marianna Abdo

34

Reputação deve ser um sinal de alerta para C-Level. Por Karla de Melo

36

Sinapse: conteúdo para a tomada de decisão. Por Rodrigo Cogo

## EXPEDIENTE

A **Revista da Reputação** é uma marca registrada e uma publicação da Makemake – A Casa da Reputação no Brasil.

Jornalista responsável:  
Tatiana Maia Lins.  
DRT 2856 / PE.

Sugestões de pauta podem ser enviadas para o e-mail:  
[makemake@makemake.com.br](mailto:makemake@makemake.com.br).

Telefone de contato:  
+ 55 (11) 976759090

Endereço:  
Rua Arandu, 789. Brooklin Paulista. São Paulo – SP.  
CEP 04562-031

**MATÉRIA DE CAPA**



# **METAVERSO E O FUTURO DA REPUTAÇÃO**

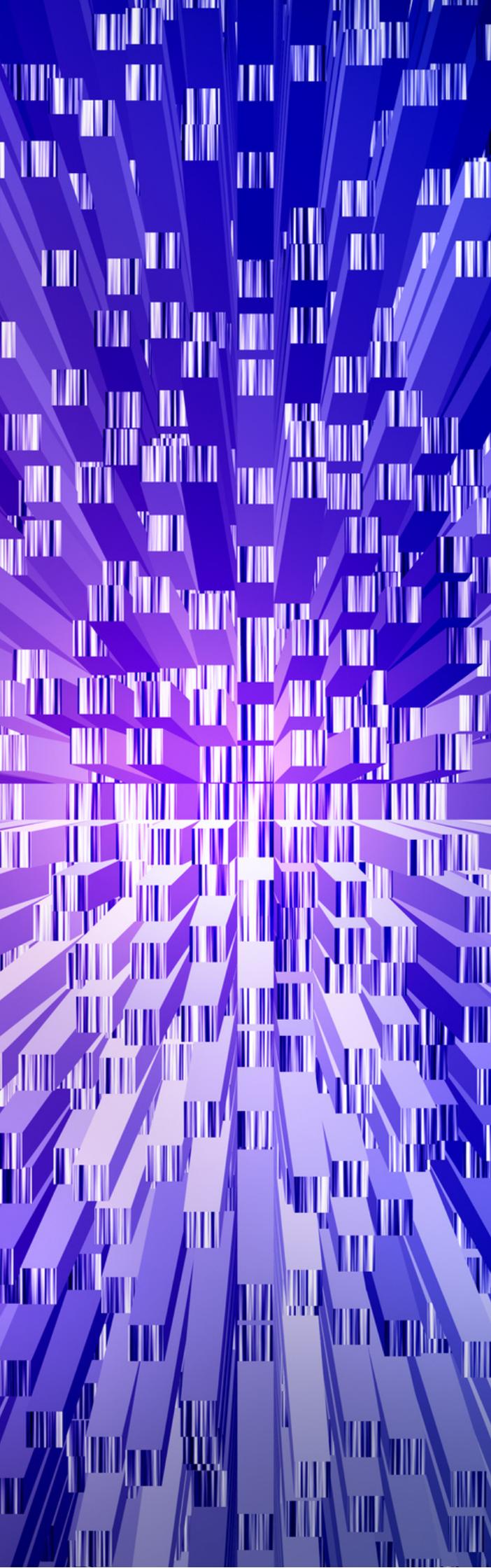
**SHEILA MAGRI**

Executivos devem ficar atentos para impactos do Metaverso na credibilidade das marcas e nas questões ligadas à diversidade, à inclusão, ao meio ambiente e, sobretudo, à governança.

Várias conversas sobre as vantagens do Metaverso para as novas formas de interações humanas, para as experiências digitais e para o consumo têm se intensificado. Sobretudo a partir do dia 28 de outubro de 2021, quando, durante o evento Facebook Connect, Mark Zuckerberg, CEO da empresa, comunicou a mudança de nome para “Meta”. A iniciativa tratou-se, sem sobra de dúvidas, principalmente na visão dos profissionais de comunicação corporativa, de uma estratégia de branding, ou seja, de reposicionamento de marca. O vídeo de Zuckerberg no YouTube é sedutor. Ele apresenta a potencialidade de um outro universo paralelo de vivências e de consumo, atrativo tanto para consumidores, quanto para as empresas. Assim, o Metaverso pretende oferecer um conjunto de ambientes virtuais interligados, operando como um universo paralelo à vida real. Os avatares de pessoas e empresas se movimentarão, poderão interagir e percorrerão mundos cocriados.

Vimos algumas empresas se apropriarem dessas mensagens de inovação e avanço tecnológico e realizarem ações, muitas delas isoladas e com o intuito de surfarem nessa onda temática do Metaverso. São exemplos: a abertura de escritórios na plataforma, a criação de avatares de colaboradores, a realização de reuniões online, clipes, lojas virtuais, games, entre outras atividades. Paralelamente, surgiram fóruns e debates de especialistas para comentarem sobre os vários aspectos do Metaverso: comunicação, tecnologia, interatividade em plataformas digitais, realidade aumentada, NFTs, gamificação, a experiência do Second life, criptomoedas, monetização, plataformização do trabalho, Inteligência Artificial, Neurociência, entre outras abordagens. Cada qual ressaltando as vantagens sob o ponto de vista das suas temáticas. Tal fato torna evidente que todas essas “funcionalidades” já existem, estão operando, mas passam a convergir no discurso das potencialidades do Metaverso.





Contudo, cabe lembrar que os valores que regem os parâmetros da reputação corporativa demandam dos executivos comunicadores que fiquem atentos para outros impactos relacionados com o fenômeno do Metaverso. São eles: a credibilidade das marcas, as questões ligadas à diversidade, à inclusão, ao meio ambiente e sobretudo à governança.

Recentemente, o Fórum Econômico Mundial criou uma página no seu site denominada “The Metaverse”. Nota-se, logo na abertura dela, que a organização afirma que “o Fórum Econômico Mundial está comprometido em reunir as principais vozes do setor privado, sociedade civil, academia e políticos para definir os parâmetros de um Metaverso economicamente viável, acessível e inclusivo. Nosso objetivo é promover a colaboração entre vários stakeholders para construir o Metaverso de maneira integrada e aberta e ajudá-lo a cumprir sua promessa, transformando as experiências do consumidor e os modelos de negócios em todos os setores”.

Deste modo, o apelo do Fórum Econômico Mundial está alinhado com algumas frentes propositivas da reputação corporativa e que nos convidam a refletir sobre os pontos a seguir.

### **Novas formas de consumo**

Os discursos sobre o Metaverso prometem que a iniciativa vai intensificar o consumo, gerar novos produtos e serviços, outros modos de pagamento, de demandas e de experiências. Do ponto de vista da reputação corporativa, é preciso que as empresas estejam preparadas para enfrentar desafios relacionados à transparência e à confiança nessas novas relações com o consumidor, desenvolvendo guias de boas práticas de comercialização e de consumo no Metaverso.

## Experiência de marcas

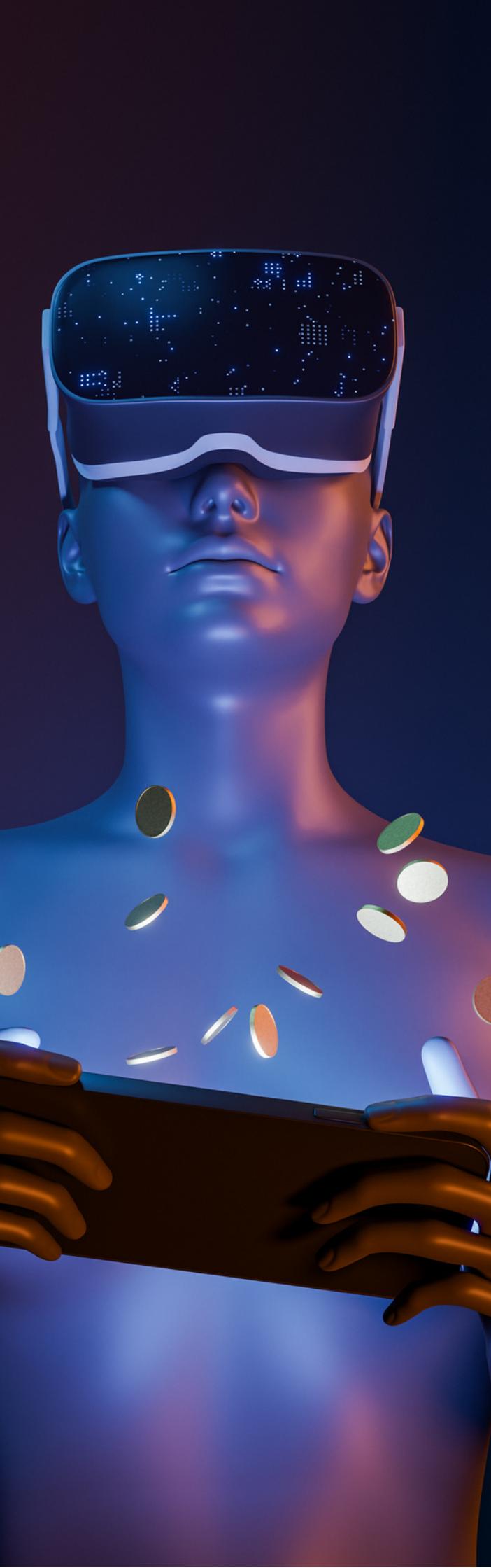
Segundo Zuckerberg, as experiências que as marcas poderão proporcionar no ambiente de realidade virtual aumentada serão inúmeras e trabalharão um profundo sentimento de presença, “deep feeling of presence”. Esse leque de possibilidades deverá ser aproveitado pelas empresas. Contudo, as estratégias precisarão levar em conta a imagem, os valores e os diferenciais oferecidos pelas organizações. Essas estratégias deverão pensar a fidelidade dos consumidores às marcas diante de outros paradigmas. Os vínculos afetivos serão criados sob circunstâncias diferentes das atuais. Três pontos são importantes neste item: a clareza nas mensagens, a preservação do diferencial competitivo, a criação e o fortalecimento de vínculos e o cuidado com as questões de autenticidade. Alguns especialistas apontam que os clientes no Metaverso não serão, necessariamente, os mesmos que os do mundo real.

Além do mais, é importante que o discurso dentro do Metaverso seja coerente com o discurso externo. Não adianta, por exemplo, criar um ecossistema ecológico no Metaverso e a empresa não manter ações voltadas aos cuidados com o meio ambiente nas suas operações. Também gera desconfiança se o CEO da empresa for acessível no Metaverso e não interagir com os colaboradores na vida real. Para a boa reputação corporativa, o “walk the talk” é crucial para sustentar a confiabilidade diante dos stakeholders.

## Riscos reputacionais

Algumas outras questões são prementes também para a reputação empresarial no Metaverso. São elas: o sigilo das informações em reuniões realizadas no Metaverso, a privacidade e confidencialidade de dados, as relações contratuais, os temas ligados ao compliance, às boas práticas de concorrência, de contratação de colaboradores, de conduta profissional ética, de promoção de produtos e de cyber security. O sucesso do Metaverso dependerá do acesso e da conexão com a internet, do desenvolvimento de sofisticados e caros acessórios como os óculos de realidade virtual, entre outros. O desenvolvimento destes recursos também são oportunidades para as empresas, mas apresentam desafios.





## Imersão com stakeholders

Por último, o Metaverso promete imersão nas interações entre as pessoas. Desse modo, será incluído nas estratégias empresariais para os relacionamentos entre empresas e seus stakeholders: clientes, consumidores, acionistas, colaboradores, fornecedores, jornalistas, influenciadores digitais, entre outros. Nesse sentido, trata-se de uma forma de pensar as situações como contratações, entrevistas, eventos, coletivas de imprensa, ações com influenciadores digitais, pesquisas, treinamentos, reuniões, celebrações e jogos de uma maneira mais lúdica, tecnológica, que englobe experiências criativas, educacionais e sensoriais. Todavia, é preciso levar em consideração questões como idiomas, inclusão digital, a diversidade de participantes e a disponibilização de equipamentos de hardware necessários para promover a experiência.

*Nesse sentido, é preciso olhar para o Metaverso, não somente como uma estratégia discursiva para o posicionamento das empresas, como também discutir as suas consequências éticas e firmar ações concretas. Cabe aos profissionais e empresas de reputação corporativa proporem diálogos entre as inúmeras oportunidades do Metaverso, com as temáticas que envolvem as políticas de Environmental Social Governance – ESG e as ações ligadas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS, propostos no Pacto Global das Nações Unidas.*



# Liderança Shakti e o equilíbrio de gêneros

MARIA SILVIA MONTEIRO  
DA COSTA

Você pode encontrar o título “A pessoa que você é, é o Líder que você é” no livro “Liderança Shakti – O equilíbrio do poder feminino e masculino nos negócios”, dos autores Nilima Bhat e Raj Sisodia. Eu o considero a essência do tema que me trouxe aqui hoje. Começo este artigo pela minha história. Sempre fui executiva em agências de comunicação e do mercado financeiro. Tenho 57 anos e trabalho desde os 21. Já fiz muito, mas penso que não estou nem na metade de tudo que quero manifestar neste mundo. Vamos lá!

Em 2014, fui contratada por uma grande agência de RP para desenhar a área de comunicação interna e os serviços que seriam oferecidos aos clientes. Devo avisar que esta

experiência mudou a minha vida porque durante anos de trabalho, o meu desafio sempre foi o de encontrar mil maneiras para as pessoas consumirem mais. Todos os projetos poderiam ser simploriamente resumidos em como “vender alguma coisa para alguém”. O job desta agência me forçou a olhar para os colaboradores. Descobri, nesta época, que este era um “público consumidor” abandonado por uma grande parcela das empresas.

Lembro que me senti triste duas vezes: primeiro, por constatar que as empresas definiam colaboradores como recurso e, segundo, por eu ter percebido que eu mesma nunca tinha percebido e olhado de verdade para este público com o respeito que tanto merece.

***Foi a partir deste episódio que se deu a largada para a minha jornada do autoconhecimento rumo à Liderança Consciente.***

Me aproximei, acidentalmente, do movimento do Capitalismo Consciente que, naquele ano, tinha duas pessoas na organização e poucos associados. Li todos os livros do fundador do movimento, Raj Sisodia. Tornei-me fã de carteirinha. Em 2016, fui impactada por um post dele no LinkedIn que dizia que, junto com Nilima Bhat, iria conduzir um workshop na Índia sobre o livro que tinha acabado de escrever e lançado nos EUA.

Não pensei duas vezes, me inscrevi no curso. Sem conhecer ninguém, com inglês totalmente enferrujado e sem ter lido o livro inteiro. Eu fui porque ouvi aquela vozinha interna dizendo: vai assim mesmo. Nunca mais voltei a ser aquela pessoa que foi para a Índia. Quando retornei para São Paulo eu já tinha decidido publicar o livro no Brasil com o apoio do Instituto do Capitalismo Consciente. Desde então, como embaixadora do Capitalismo Consciente, promovo essa visão consciente da Liderança.

Por que eu te contei a “minha vida” para falar da Liderança Shakti? Porque falar sobre Liderança Shakti significa que todos nós percorremos duas jornadas simultâneas: a primeira, interna, pelo autoconhecimento, quando você descobre a pessoa incrível que você já é. A segunda, externa, a descoberta do seu propósito mais elevado, a sua contribuição para o mundo.

O que estas jornadas têm em comum? Ambas chamam a atenção sobre a forma como operamos a nossa vida. Operar significa liderar. Eu sou a Líder de mim mesma. Eu estou no comando do meu navio. Faço as minhas escolhas. Já quando atuo no meu trabalho, trago o melhor de mim para manifestar todos os meus sonhos.

***Só é possível liderar os outros quando sabemos quem somos nós. É ter consciência de que somos luz e sombra.***

Quando não temos esta visão de nós, vivemos o que chamamos de “fragmentado”. Não somos inteiros e nos tornamos medrosos e inseguros. Liderar como uma pessoa inteira requer que homens e mulheres, igualmente, explorem e integrem as qualidades “masculinas” e “femininas” inatas.

## Liderança Shakti: Integrando “masculino” e “feminino”

1) Estamos falando de gênero?

Não, estamos nos referindo às características femininas e masculinas que todo homem e mulher naturalmente tem.

2) O que “masculino” e “feminino” tem a ver com Liderança?

Por séculos, nós validamos o modelo de liderança fundamentada no patriarcalismo que, na sua essência negligência não só as mulheres como as características femininas presentes em todo o ser humano.

3) É possível falar sobre a Liderança Shakti nas empresas?

Sim. É urgente e necessário, mas nem sempre uma tarefa fácil. Por que? Porque temos crenças distorcidas sobre o que é sucesso e poder.

## Herança do Patriarcado

As empresas valorizam um conjunto de valores tradicionalmente considerados masculinos imaturos ou tóxicos: dominação, agressão, ambição, crueldade, brutalidade, vencer a todo o custo, pensar no curto prazo e uma mentalidade do “eu ganho e você perde”. Importante dizer que ao lado deste lado sombra existente em todo o ser humano, coexistiram os valores masculinos maduros, como força, discernimento, foco, disciplina e coragem. Chegamos aqui graças a tudo isto.

Ouvimos um grande chamado quando entramos em contato com a essência da Liderança Shakti: um convite para resgatarmos nossas características femininas há tanto tempo desvalorizadas, diminuídas, ridicularizadas e negligenciadas POR TODOS NÓS. Vou repetir: POR TODOS NÓS.

## A pessoa que você é: o líder que você é

Eu nunca mais fui aquela executiva que viajou para a Índia porque eu descobri que o feminino presente em mim – como a sensibilidade, a criatividade, a empatia, a confiança e a vulnerabilidade – precisava se integrar aos valores masculinos com os quais eu liderava a minha vida. Essa é a pessoa que dá o tom na Líder que eu mesma sou. Quando estamos em estado de presença (atentos ao que acontece no presente), conseguimos ver e entender o contexto que estamos experimentando com mais discernimento. Se você permanecer neste estado, você tem toda a condição do mundo de responder o que a vida pede, navegando e usando conscientemente os seus valores femininos E masculinos. Você se torna flexível. Exemplos: Você pode ser gentil E assertivo. Pode ser criativo E disciplinado. Pode ser vulnerável E manter o foco. Você passa a colecionar “Es”. Rola uma dança entre o feminino e masculino. Você escolhe o tempo todo com que valor vai enfrentar a vida.

***Dica: quando a sua vida não estiver legal, se pergunte: por acaso eu não estou escolhendo os valores femininos imaturos como carência e dependência ou os masculinos como agressividade, crueldade e arrogância para resolver os meus problemas?***

Resgatar o feminino é uma oportunidade única de colocarmos no repertório corporativo valores como amor e cuidado. Quando estas duas palavrinhas forem corriqueiras nos corredores das empresas, certamente, teremos pessoas com a sua potência feminina ativa integrada ao masculino que tudo constrói e que nos trouxe até aqui. Liderar é coisa para homens e mulheres que estejam operando de forma equilibrada com o feminino E masculino para criar uma nova realidade.





# Como (realmente) usar as pesquisas a favor da reputação

CAMILA MACHION

**A maior parte dos aprendizados alcançados nas pesquisas acaba desperdiçada por comportamentos que poderiam ser evitados se houvesse maior cooperação entre equipes.**

Há dez anos trabalho com pesquisa qualitativa de mercado e de comportamento do consumidor voltada para todos os tamanhos de negócios. Nesse tempo, pude acumular evidências de que a maioria das empresas está preocupada com sua reputação corporativa de forma fragmentada e não de forma holística como deveria ser. E por que isso ocorre? Quais seriam as consequências? Como alterar esse cenário? Neste breve texto pretendo abordar as possíveis respostas para essas perguntas e provocar novos questionamentos sobre esse tema.

Os clientes que me contratam são, na maioria, da área do Marketing e isso significa que a maior parte dos projetos que executo tem por objetivo conversar com o cliente final dessas empresas para compreender o que eles pensam, esperam, sentem, desejam sobre os produtos/serviços dos meus contratantes. Até aqui, nada de novo sob o Sol. Mas, percebo que apesar de essa etapa ser fundamental em um mercado que busca cada vez mais ser *consumer centric*, ela tende a ser incompleta. Por quê?

Primeiramente, porque já notei que a parte maior dos aprendizados alcançados nas pesquisas que conduzo acaba ficando com o departamento que realizou a contratação. Não existe uma prática de se fazer circular os “key findings” dos estudos com outros departamentos que poderiam também se beneficiar.

Eu sei que isso pode soar incomum, mas realmente sou a favor de esse tipo de prática acontecer para que, inclusive, as empresas consigam melhor aproveitar o que elas contratam.

Isso esbarra em um segundo problema muito comum no meio corporativo brasileiro que é a dificuldade que as empresas têm de organizarem um repositório de relatórios de pesquisa. Muitas entregas acabam sendo perdidas internamente pelo simples fato de não haver um local para organizar essa inteligência que foi contratada.

E em terceiro lugar, mas não menos importante, se cada departamento tende a contratar estudos de comportamento do consumidor e os não conversam entre si sobre isso, como que o cliente final é de fato impactado por todos os “touch points” dessas empresas? Será que existe coerência nesse processo que garanta uma reputação sólida na opinião dos clientes?

Quem aqui nunca se decepcionou com o atendimento de uma empresa quando mudou a filial visitada? Ou quem nunca se decepcionou com a experiência de compra com a mudança do canal de vendas? Quantas vezes não lemos posts no LinkedIn com clientes que já não sabem mais como proceder para resolver um problema e recorrem a essa mídia para buscar uma solução? Tudo isso impacta diretamente na reputação.

**Não adianta oferecer um discurso que não esteja alinhado com a prática. Isso é lição básica.**

## **E o público interno? O que as lideranças de Pessoas e Recursos Humanos estão fazendo para monitorar o clima organizacional pautado no que os colaboradores pensam de fato?**

Será que eles estão sendo ouvidos ou será que as mudanças internas acontecem com decisões que vem de cima para baixo? Além disso, o quanto as empresas estão trabalhando para promoverem um espaço interno em que os colaboradores se sintam seguros e confortáveis para criticar certos processos, decisões e ou sugerir mudanças? Eu já ouvi muitos relatos de colaboradores que não escrevem tudo o que pensam nas avaliações porque têm receio de represálias e de perderem o emprego.

Todos esses pontos que eu mencionei serviram de apoio para traçar uma relação entre a minha especialidade com o universo da reputação corporativa. Não é possível tratar desse binômio sem pensar em como a opinião dos colaboradores em geral e das lideranças dos departamentos estão aderentes aos valores de onde trabalham e de que forma os clientes finais percebem esses mesmos valores. Ou seja, as pesquisas de opinião, de clima organizacional e de comportamento do consumidor são ferramentas fundamentais para se medir a temperatura do que está sendo realizado e o que é passível de melhora dentro do universo da reputação corporativa. Basta que ela seja usada de forma contínua e assertiva para trazer insights que vão embasar as decisões a serem tomadas nessa seara.



**Pensando nisso, abaixo seguem dicas do que fazer para usar a pesquisa como ferramenta realmente estratégica para a reputação corporativa:**

Use e abuse da pesquisa de mercado, clima organizacional, de comportamento do consumidor para todas as áreas de uma empresa e não somente para o Marketing.

Compartilhe os aprendizados dos estudos contratados com todos os departamentos que possam se beneficiar dos resultados.

Crie, assim que possível, um repositório dos estudos contratados para que toda a empresa tenha acesso.

Compreenda que para o cliente final criar uma imagem positiva de uma empresa, ela precisa ser consistente em todos os canais de contato com ele.

Os colaboradores de uma empresa também precisam ser ouvidos para se compreender como a cultura organizacional está sendo apropriada no dia a dia.

# #AUTORIDADESEMPLÁGIONÃO



TATIANE PAIXÃO

## Manifesto pela autoridade sem plágio

Em tempos de sociedade interconectada, emissor-receptor na mesma pessoa, reputação cotada a ouro, algoritmos monitorados como a bolsa de valores e engajamento digital como o pão nosso de cada dia, quem não quer ser autoridade digital? Até aqui nada de errado, exceto pelo fato de que a autoridade não pode ser construída a todo custo, ou melhor, a custo da propriedade intelectual que pertence a outra pessoa. Mas, infelizmente, são cada vez mais corriqueiros os relatos de Autoridades, com A maiúsculo, que sofrem plágio de seus conteúdos disponibilizados publicamente em prol da educação colaborativa e desenvolvimento da sociedade.

O que para muitas pessoas pode parecer preciosismo ou inofensivo, para nós, profissionais que dedicam suas carreiras à gestão da reputação, isso é caso muito sério. Sério porque pode invocar o Código Penal em alguns artigos sobre plágio descritos em nossa Constituição Federal. Então, para você que deseja construir autoridade de forma consciente e responsável, listo aqui 10 dicas para não cair em exposição negativa, e até evitar um cancelamento.

# 10 dicas para construir autoridade sem plágio

1. Autoridade se constrói na verdade – na sua verdade – antes de tudo.
2. Autoridade se mantém na confiabilidade. Quão confiável você é para as outras pessoas?
3. Autoridade parte de suas experiências, vivências e estudos que sejam relevantes para as pessoas das áreas as quais você se dedica.
4. Autoridade não só gera inspiração, mas também se abastece dela. O segredo é sempre citar a fonte inspiradora.
5. Autoridade pode, e deve, fazer uso de citações e referências de outros conteúdos pertinentes, desde que as fontes sejam mencionadas.
6. Autoridade gera autoridade: ao marcar as pessoas autoras de outros conteúdos em seus conteúdos você dá exemplo ético e, de quebra, pode ter essas mesmas pessoas como suas novas seguidoras.
7. Autoridade evita o uso exagerado de citações, a fim de preservar a autoria de seu próprio conteúdo.
8. Autoridade entende e respeita o conceito de plágio: “imitação de trabalho, geralmente intelectual, produzido por outrem.” (dicionário Michaelis On-Line)
9. Autoridade admira e valoriza outras autoridades, criando um espaço saudável de compartilhamento de saberes e de construtos colaborativos para um futuro mais inclusivo, acessível e digno.
10. Autoridade advoga por espaços coletivos justos e confiáveis, intervindo quando algo viola o respeito às pessoas e sua liberdade de expressão.

Se essas dicas fazem sentido pra você, adote a hashtag #autoridadesimplágionão a cada conteúdo de valor compartilhado em suas redes. Bora fazer a diferença!

#autoridadesimplágionão #plágioécrime #autoridadeverdade #reputação

Garanto que se você entrar em um portal de notícias agora certamente vai encontrar as letras ESG – sigla em inglês para Environment, Social and Governance – compondo um ou mais títulos de matérias, ou até mesmo uma página totalmente dedicada a elas. A relevância das práticas ambientais, sociais e de governança é fato e já foi compreendida pelas empresas. Principalmente porque consumidores e investidores, de onde vem o capital, têm cobrado um posicionamento.

Se as intenções são genuínas ou visam atender a essa demanda por transparência das informações é difícil concluir. Recentemente, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) divulgou um estudo intitulado “ESG e sua comunicação nas organizações no Brasil”. Nela, um dado chama a atenção: apenas 20% das 79 empresas brasileiras consultadas relacionaram a reputação como motivação para implementar política, programas e ações nessas esferas. Seria este resultado uma falta de visão holística sobre a importância da reputação no longo prazo para a perpetuidade do negócio? Ou um indicativo de que as empresas já perceberam que esforços de comunicação sem embasamento não criam reputação? Quem ainda não entendeu a importância da reputação não está em consonância com o mercado. Na revisão do Índice de Sustentabilidade (ISE) da B3, a performance reputacional passou a ser um dos critérios para inclusão e permanência na carteira. A avaliação é produzida pela RepRisk, sob a perspectiva do ESG, com pontuação de 0 a 100. As empresas com menos de 50 pontos não são elegíveis ao Índice.

# Essa reputação é sustentável?

SAYONARA MOREIRA



Se for a segunda opção, a considero animadora. Afinal a ação precede sua comunicação. Dia desses, participando de uma live, fui questionada qual a primeira pergunta a se fazer quando a empresa quer definir sua estratégia em sustentabilidade. Para mim, é um questionamento simples, porém, profundo: Por quê? Se a resposta for “porque meus concorrentes estão fazendo” ou “porque quero melhorar a minha imagem”, então, minha sugestão é “volte uma casa”. Querer apenas “ficar bem na fita” não pode ser a principal motivação.

Claro que isso não quer dizer que as companhias não devam investir para que suas iniciativas ganhem visibilidade. Inclusive o Global RepTrak 2022, ranking de reputação corporativa das principais empresas do mundo, mostra que 90% das companhias acreditam que seus esforços em ESG não são refletidos na percepção pública. Essa necessidade de converter informação em reputação talvez seja um dos motivos para as áreas de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade caminharem tão próximas e, às vezes, sobre a mesma estrutura.

Ainda na pesquisa promovida pela Aberje, a Comunicação é parte da estrutura das questões relacionadas ao ESG em 100% das empresas em que o tema é gerido por um comitê. Acredito que a proximidade dessas áreas é necessária e tem muitos motivos, mas o negócio é o principal deles. Isso porque as empresas não vivem isoladas. Estão propensas às mudanças do ambiente. Não só às climáticas, mas às econômicas, aos hábitos de consumo e dinâmicas sociais. Essas mudanças representam risco, assim como a reputação, que é construída a partir da percepção das narrativas e das interações entre as pessoas.

Quando a narrativa do negócio encaixa com a de sustentabilidade não é necessário esforço para que os stakeholders percebam quais as contribuições da companhia para a sociedade. A mensagem é unificada. Para que essa integração ocorra, só com um alinhamento fino das áreas envolvidas. São muitos – e recentes – os casos em que a comunicação de uma ação lida como de sustentabilidade impactou negativamente o valor acionário ou o relacionamento da empresa com clientes e colaboradores.

Aonde quero chegar? À resposta da pergunta que dá nome a esse texto: “Essa reputação aí é sustentável?”. Embarcar em movimentos que são cool mas não concordam com a estratégia de negócio da empresa é não se preocupar com a reputação a longo prazo. Será que o destaque recebido vale o gerenciamento de crise? Eu acredito que não. As narrativas precisam ser de fato vivenciadas para contribuir para a imagem de uma organização. Se elas são vazias ou fazem parte da visão de uma única área, são frágeis e facilmente atacadas.

A recomendação dos frameworks e padrões de reporte de sustentabilidade quanto à transparência, consistência e análise crítica das informações cabe à estratégia de comunicação como um todo. Claro que queremos dar visibilidade às iniciativas positivas, porém, é preciso dosar para que o remédio não vire o veneno, os temidos washings.





# O desafio da comunicação em uma empresa de duas culturas

PHILIPPE DESCHAMPS DIAS

Quando desembarcou no Brasil há 12 anos, a State Grid, com sede na China, sabia dos enormes desafios que teria pela frente. Mesmo figurando entre as cinco maiores empresas do mundo em receita – de acordo com a revista ‘Fortune Global 500’ –, a maior empresa de energia do planeta tinha noção de que os mais de 16 mil quilômetros de distância entre Brasil e China não eram a única barreira a ser superada. Duas culturas complexas e idiomas incompreensíveis entre si acompanhavam o pacote de ambientação. Os desafios de integração, portanto, passaram – e continuam passando – por uma adaptação cultural que requer compreensão de ambos os lados. Não é preciso concordar ou se submeter às regras de cada cultura, mas compreender as diferenças e respeitá-las.

Apesar das disparidades, é interessante notar que Brasil e China possuem também grandes similaridades, o que facilita a conexão entre as diferentes culturas.

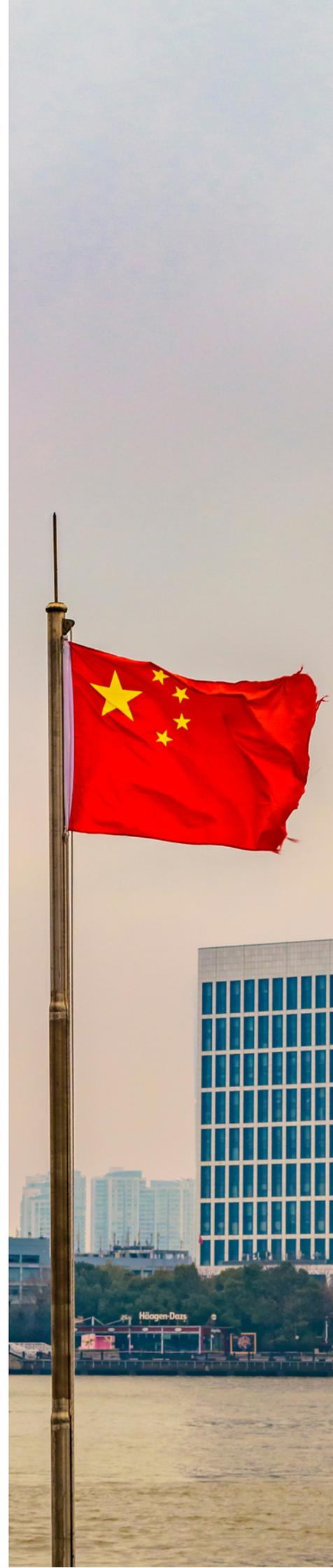
São, neste caso, pontos de convergência que ajudam a adaptação. Duas nações de dimensões continentais, com povos receptivos e enormes populações espalhadas em grandes cidades, com oferta de energia – sobretudo as renováveis – distante dos principais centros de consumo, compartilhando o mútuo desafio de conectar oferta e demanda.

Esses pontos de confluência fazem com que as diferenças culturais sejam de certa forma atenuadas, enquanto que as vocações naturais, reforçadas. Ao longo desses 12 anos no Brasil, a empresa vem aprendendo a conviver com suas culturas distintas no dia a dia.

Essa convivência passa sobretudo pelo reconhecimento da importância estratégica da comunicação na construção de uma forte relação entre dois povos, que precisam seguir um único caminho e perseguir, juntos, metas e objetivos comuns de negócio. Existem vários meios e maneiras para se atingir esse objetivo, mas todos eles passam, inequivocamente, pela comunicação. É por meio dela que as mensagens da companhia no Brasil são transmitidas na sede, no Rio de Janeiro, e em cinco regionais. A visão da comunicação como estratégica nos negócios é fundamental para qualquer empresa obter êxito na tarefa de engajar colaboradores como defensores da imagem e reputação da sua marca, multiplicando em suas redes de contato os propósitos da companhia.

No Brasil, todas as mensagens e campanhas corporativas da State Grid são divulgadas em português e inglês, de forma simultânea, e em todos os canais de comunicação. Quando necessário, são reforçadas pelos líderes e pontos focais em diversas áreas – como a rede interna de influenciadores, formada por funcionários de diferentes departamentos, empoderados para multiplicar mensagens-chaves da companhia. É uma iniciativa importantíssima para o engajamento e inclusão efetiva dos empregados que atuam na área operacional. Eles são o “coração” da companhia e não estão sentados nos escritórios, mas espalhados em todo o Brasil, em cima de torres de transmissão, trabalhando para fazer a energia chegar na casa de cada um de nós. É fundamental ter esse time enorme informado e, mais do que isso, engajado nas causas corporativas. E isso, por óbvio, não vale apenas para a State Grid. Inúmeras empresas dos mais diversos segmentos trabalham e são bem-sucedidas assim.

Mas isso não basta. A forma de comunicar também conta bastante. Em tempo de redes sociais, estamos acostumados a falar informalmente, via aplicativos de mensagens instantâneas. Aquela maneira careta, formal e chata de transmitir as mensagens corporativas não funciona mais. As empresas que ainda insistem nesse formato perdem, aos poucos, o interesse do empregado e, mais importante, o tão falado engajamento. A comunicação vira paisagem e, quando isso acontece, já era. Fica difícil resgatar depois.





As companhias precisam falar a linguagem de seu público – e, no Brasil, estamos basicamente conversando com uma faixa etária jovem, que, em sua maioria, oscila na casa dos 20 a 40 anos. Se usamos emojis e figurinhas para falar com nossa família e amigos, por que não usar também na empresa? É preciso força e coragem para romper paradigmas. Pode parecer exagerado, mas não me refiro a isso como única ferramenta de comunicação. É imprescindível saber quando usar e fazê-lo sempre de maneira responsável e comedida, alternando com outros formatos e investindo no imagético, com uso de fotos, cards, vídeos e outras formas lúdicas de transmitir informação.

Mas não podemos parar por aí. Hoje, mesmo em ambientes empresariais, a informação não deve ficar restrita aos assuntos corporativos. Em meio a uma enorme torrente de fake news nas redes sociais e na internet, é papel também das empresas esclarecer pontos importantes que estão fora do ambiente corporativo – e tivemos durante a pandemia provas irrefutáveis disso: a informação correta, literalmente, salvou vidas, e os profissionais de comunicação empresarial têm, decerto, uma grande parcela de responsabilidade nisso.

Assim como o jornalismo sério, que gasta muito tempo checando e recheando os fatos antes de publicar uma notícia, os profissionais de comunicação têm se desdobrado para fazer uma comunicação corporativa de qualidade, gerando valor para a sua marca, melhorando a reputação da empresa e prestando, no fim das contas, um serviço essencial ao seu público e à sociedade. É investindo na comunicação e na melhoria contínua da relação diária de aprendizado cultural que seguimos com o desafio de abastecer um país de proporções continentais com energia limpa e entregue por meio de uma infraestrutura com baixo impacto ambiental, cruzando o Brasil do Amazonas ao Rio de Janeiro. Acreditamos na integração dos países por meio da comunicação e de uma convivência dialógica e pacífica de longo prazo. E é nesse ritmo que a State Grid Brazil segue investindo no país.

### **Se você enfrenta desafios para integrar colaboradores de nacionalidades diferentes, deixo algumas dicas:**

#### **Evite**

Impor uma cultura sobre a outra, obrigando uma parcela de funcionários a se integrar de maneira forçada.  
As culturas precisam ser respeitadas e as diferenças, compreendidas e assimiladas gradualmente.  
O engajamento acaba acontecendo de forma orgânica e mais natural.

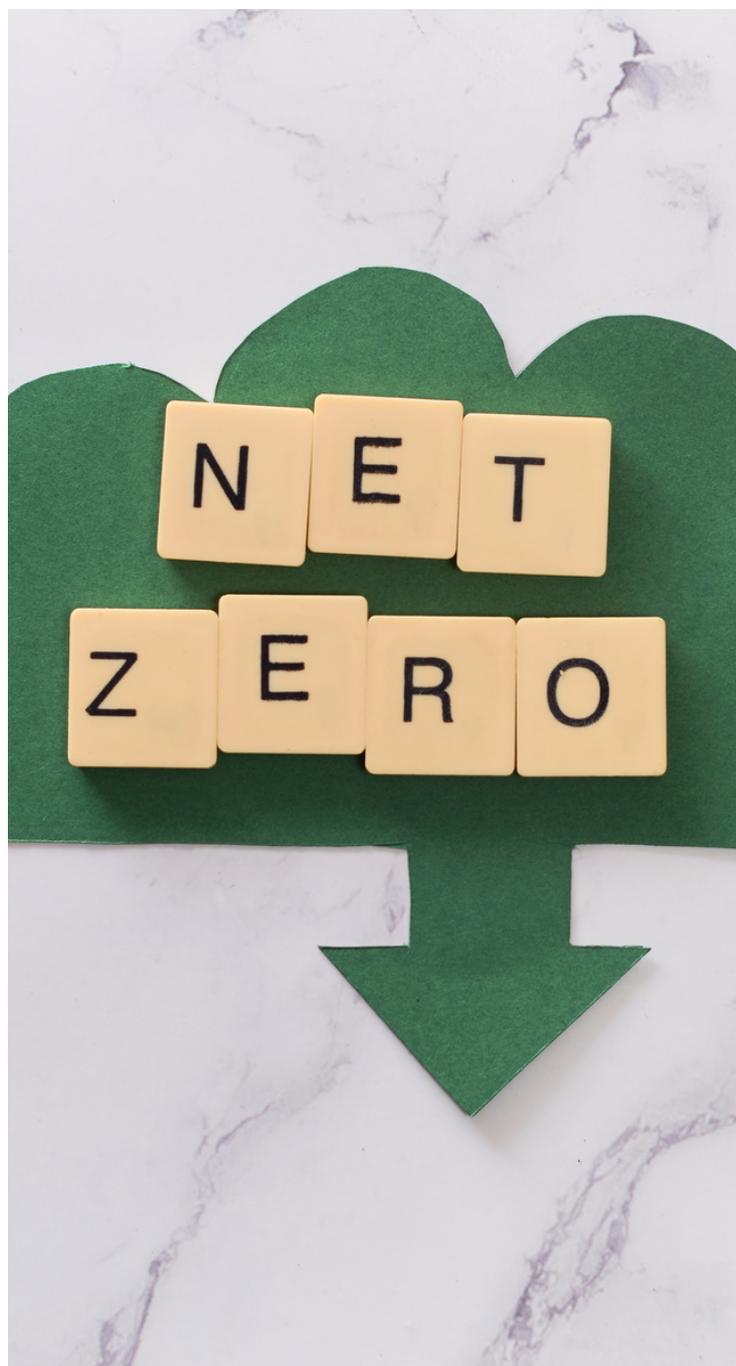
#### **Incentive**

A troca de experiências e o compartilhamento de conhecimento entre as equipes multiculturais.  
Tais momentos aumentam o senso de pertencimento, melhorando a imagem e reputação de sua marca aos olhos de quem mais importa.

# Net Zero: plataforma de jornalismo de negócios ESG

ANDRESSA ROVANI

“Há seis meses surgiu a plataforma NetZero ([netzero.projetodraft.com](http://netzero.projetodraft.com)) para ser uma referência das melhores práticas empresariais brasileiras em ESG. “Nós queremos dar visibilidade àqueles que estão querendo fazer a revolução ao mesmo tempo em que compartilhamos as melhores práticas. Queremos estimular todos os demais da cadeia a fazer a coisa certa e a ter uma visão do setor para tomar as melhores decisões. Essa é a nossa principal missão: realizar um jornalismo de negócio”, explica Adriano Silva, que é fundador e *publisher* das plataformas digitais Projeto Draft e Future Health. O hub oferece um espaço para troca de informação e de conhecimento para todo o ecossistema ESG brasileiro: líderes e tomadores de decisão nas áreas de Sustentabilidade, Relações com Investidores, Financeiro, Comunicação e Marketing em grandes empresas, empreendedores digitais, investidores e membros de conselhos. O projeto editorial é fruto da união de expertises do Projeto Draft, site devotado à inovação e empreendedorismo, e da Ideia Sustentável, consultoria em sustentabilidade. A iniciativa tem como sócios Adriano Silva, citado acima, e Ricardo Voltolini, CEO e fundador da Ideia Sustentável e da Plataforma Liderança com Valores.





# Aprendizados do Programa Influenciadores Eletrobras

RENATA PETROCELLI

Programas de influenciadores internos são presença relativamente comum em grandes empresas. Fruto natural da evolução das tecnologias, que alçou todos ao papel de comunicadores e intensificou a disputa pelo escasso recurso da atenção, a iniciativa é fundamentada na constatação de que os colaboradores são os primeiros e mais valiosos embaixadores de uma marca, com papel essencial no fortalecimento da reputação. Mais que preparar e instrumentalizar um grupo disposto a compartilhar pautas positivas, no entanto, os programas de influenciadores internos podem funcionar como celeiros de uma comunicação consciente e transformadora, cada vez mais necessária diante dos desafios impostos às empresas e, em particular, às equipes de Comunicação. Basta pensarmos na velocidade em que tudo muda atualmente, e no esforço que

profissionais e empresas precisam fazer para se manterem relevantes em um contexto de aceleração exponencial, para entendermos o papel de uma comunicação consciente na construção de ambientes que aliem propósito, bem-estar, criatividade, inovação, aprendizado contínuo e uma visão que precisa ser cada vez mais ampla e holística.

Neste cenário, promover a comunicação consciente está, talvez, entre as mais importantes missões que a Comunicação pode assumir no interior das organizações. E um programa de influenciadores internos, por sua vez, é uma oportunidade de reforçar o time, apoiada em dois pilares essenciais:

1. Promover a oxigenação da equipe de Comunicação com os olhares diversos e complementares de profissionais de outras áreas, o que contribui para mitigar vieses aos

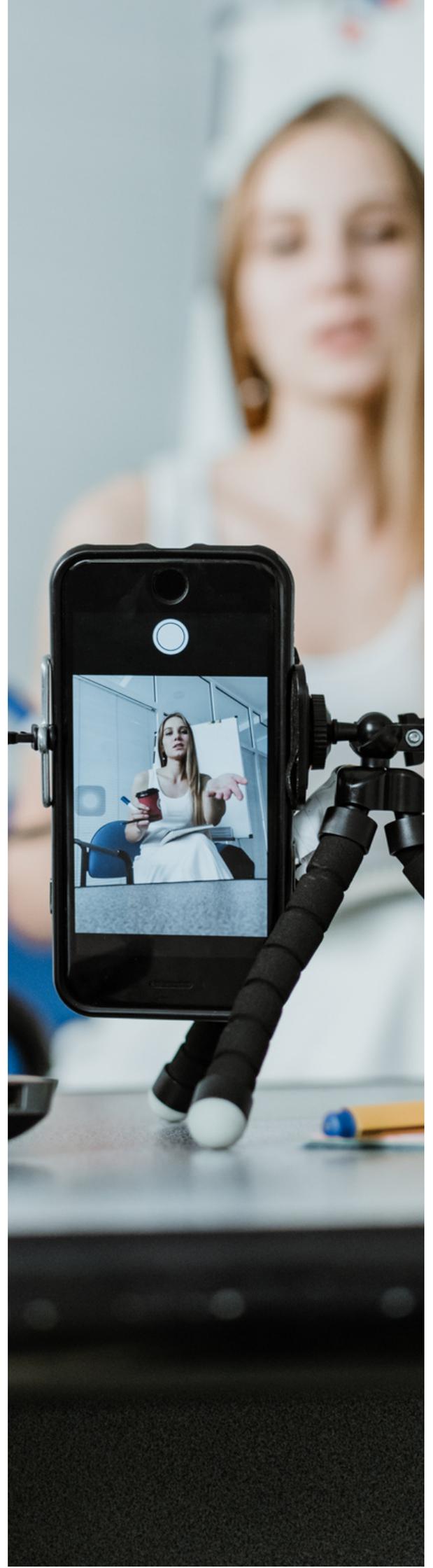
quais todos estamos sujeitos em função de práticas que compartilhamos com aqueles que trabalham junto de nós, abordando desafios, oportunidades e problemas a partir de pontos de vista sempre muito semelhantes.

2. Formar embaixadores que ajudam a promover os princípios da boa comunicação junto aos times das mais diversas áreas, facilitando o trabalho da equipe de Comunicação. Sabemos a importância de contar com o entendimento dos clientes internos sobre aspectos como: o que é uma boa pauta; a necessidade de resposta tempestiva diante de temas sensíveis; a clareza dos objetivos de comunicação ao se planejar uma divulgação; a compreensão de quando “menos é mais”; entre tantos outros. Em nosso trabalho junto aos clientes internos, a conscientização é elemento-chave. E influenciadores são multiplicadores dessa consciência.

Para que esses ganhos se concretizem, no entanto, é necessário que a equipe de Comunicação aborde seu programa de influenciadores de um ponto de vista essencialmente estratégico. Preparar influenciadores internos como meros replicadores de conteúdo institucional é reproduzir o modelo da Comunicação “tiradora de pedido”, restrita à função tática de eleger veículos, elaborar mensagens e fazê-las chegar ao público-alvo.

Um programa de influenciadores internos pode – e deve – ser muito mais do que isso. Seu potencial é tanto maior quanto mais ele funcione como um ambiente de troca verdadeira e reflexão profunda, no qual a equipe de Comunicação e os participantes possam atuar de maneira conjunta, cada qual com suas expertises e competências próprias, para o fortalecimento de uma cultura de comunicação consciente na empresa inteira.

Com base nesse ideal, a Eletrobras lançou, em 2021, o programa Influenciadores Eletrobras, que este ano segue para sua segunda edição. Compartilho abaixo 10 aprendizados de nossa equipe na jornada até aqui:



# 10 dicas para quem deseja criar um Programa de Influenciadores:

1. Alinhamento estratégico – O Influenciadores Eletrobras foi gestado no programa “Compromisso do Diálogo e Transparência com Stakeholders”, incluído no Plano Diretor de Negócios e Gestão da companhia, o que assegura visibilidade, favorece a continuidade e garante que o programa atue em prol dos objetivos de Comunicação da empresa.
2. Participação voluntária – O chamado é para todos os que desejarem participar, pois o interesse pela Comunicação é essencial para o engajamento.
3. Reuniões periódicas – Cada ciclo anual tem início em março e é composto de 10 reuniões mensais, para que o grupo se mantenha ativo e engajado.
4. Aprendizado mútuo – Intercalamos reuniões “informativas” – sobre os temas institucionais, as campanhas internas e o levantamento de pautas – com encontros em que palestrantes externos abordam temas essenciais à Comunicação, como CNV, vieses inconscientes, posicionamento nas redes sociais, definição da notícia, comunicação assertiva etc. A ideia é que o programa funcione como uma formação continuada em competências de comunicação.
5. Segurança psicológica – As reuniões são conduzidas de modo a criar um ambiente propício para a reflexão e a crítica construtiva, onde diferentes pontos de vista são não apenas acolhidos, mas incentivados e reconhecidos.
6. Liderança dedicada – O programa conta com um líder na equipe de Comunicação, responsável por planejar os encontros, mobilizar o grupo e manter diálogo constante entre os encontros.
7. Comunicação constante – A cada ciclo é formado um grupo para troca de mensagens instantâneas. Lá são compartilhados os materiais institucionais com pedido de apoio para divulgação interna e externa, além de conteúdos para reflexão e pedidos de opinião. Acolhemos dúvidas e recebemos feedback do grupo sobre as ações realizadas.
8. Envolvimento da equipe – Além do líder, o programa conta com a participação da equipe e das líderes da área (eu, superintendente de Comunicação, e a gerente de Comunicação e Relações Institucionais) em todas as reuniões e no grupo de mensagens. Consideramos esse envolvimento essencial para dar o tom que desejamos ao programa.
9. Monitoramento – Criamos uma hashtag específica para facilitar o acompanhamento das publicações do grupo nas redes sociais, consolidando os indicadores de exposição – embora consideremos esse apenas um dos resultados do programa.
10. Abertura para o diálogo – Valorizamos esse espaço como verdadeira fonte de aprendizado e melhoria do trabalho da área. Isso reflete no acolhimento que proporcionamos ao grupo e transforma a experiência em algo valioso para todos.



# Pavimentando o caminho entre Marketing e Reputação

LEONARDO ARAÚJO

Por que a imagem do marketing algumas vezes (não raras, infelizmente) está associada a expressões populares do tipo “vender gato por lebre” ou “dourar a pílula”. Convenhamos, frases desse calibre são torpedos indigestos para quem trabalha com marketing. Mas onde está a origem do problema? O que causa tanta desconfiança? Como pavimentar o caminho entre o marketing e a reputação da marca ou da empresa?

Algumas respostas estão na própria comunicação inadequada de marketing: a “dieta milagrosa das seis semanas”, o “suco que vai desintoxicar seu organismo”, o “curso que transforma a sua vida”, a “receita para se tornar um milionário”. E por aí seguem as promessas...

Nada contra exaltar os benefícios do produto, os apelos promocionais e a criatividade na comunicação de marketing. Não se trata, portanto, de abolir metáforas ou de enquadrar as mensagens de marketing em parâmetros rigidamente cartesianos. Mas ter compromisso com a verdade é algo fundamental e inegociável. É por onde começa o caminho entre o marketing e a reputação. Representa a primeira camada de pavimentação da estrada.

A **verdade** é a base ou esteio que sustentará as outras duas camadas. Sem verdade não há reputação; sem reputação não há negócio. Cinquenta gramas na embalagem, cinquenta gramas na balança. E ponto final. Além disso, os benefícios funcionais de qualquer produto devem ser efetivos. O airbag do carro tem que funcionar para o cliente contar a história.

Marketing mentiroso não é marketing. Nunca será. Antes, é enganação, ilicitude, ou qualquer outra coisa nesse gênero. Temos que varrer para sempre esse entulho da estrada do marketing. Todos os profissionais de marketing devem zelar por isso.

Vamos falar da segunda camada: **capacidade de entrega**. Significa entregar ao cliente o que é prometido, eliminando o gap entre imagem e experiência. É sempre mais fácil criar uma imagem do que entregar uma experiência.

Essa conhecida armadilha acontece quando belos anúncios seduzem, convidam ao deleite do consumo, mas “ao vivo e a cores” a experiência resulta frustrante, muito aquém da imagem projetada. Quando isso acontece, o jogo está perdido. Com tantas marcas e ofertas disponíveis no mercado, com um clic deletamos a incoerência e, pior, podemos espalhar nossa indignação nas redes sociais.

A mais eficiente e direta forma de comunicação que uma empresa tem com o cliente é o seu produto ou serviço em uso. Portanto, é preciso cuidar muito bem da interface produto-cliente. Ao final do dia, a experiência é o que conta. Criativas campanhas de marketing alavancam imagem e tornam as marcas mais empáticas.

Mas só se conquista a relevância com coerência. A marca deve ser entendida como um conjunto de experiências vivenciadas por diferentes stakeholders. Costumo dizer que o sucesso ou fracasso de uma marca dependerá da qualidade dessas experiências. Marketing sem coerência é frágil, dura apenas uma campanha promocional.

Por último, a estrada entre o marketing e reputação agora está pronta para receber a terceira camada: **consistência**. Marketing inconsistente é aquele que surpreende de forma negativa. Isso ocorre quando a empresa, diante das intempéries da competição, oscila na capacidade de sustentar uma proposta de valor. As marcas mais longevas estão aí para provar o valor da consistência.

Marcas consistentes não descuidam da qualidade, jamais deixam de manter relacionamento com os clientes, antes e depois da venda. Marcas consistentes têm DNA forte, não ultrajam a essência da proposta de valor (relação custo-benefício) oferecida ao mercado. Marcas consistentes sobrevivem às crises e nunca abandonam seus clientes. Nestes novos tempos de transformação digital, o ambiente competitivo vai continuar mudando. Enquanto isso, o marketing consistente não deixa a marca envelhecer ou perder relevância.

Além de pavimentar o caminho nessas três camadas, como evitar rupturas ou desvios inoportunos na rota entre o marketing e a reputação? A seguir, apresento cinco recomendações. Espero que entrem para a agenda de marketing de qualquer negócio.

### **1) Calce os sapatos do cliente**

Marketing começa com essa premissa. É o que eu chamo de “marketing empático”. É o primeiro degrau da escada. Paixão pelo cliente só se justifica se a empresa tiver a capacidade de pensar e agir como o cliente. Se a empresa não for capaz de calçar os sapatos do cliente, deve esquecer marketing. Resiliência é o nome do jogo. A falta de centralidade no cliente leva a empresa a focar apenas o produto e ser mais produtiva para garantir margens. Entretanto, ao final do dia, um competidor mais inteligente e sensível poderá ser melhor em produtividade e também na atenção ao cliente. O inimigo mora ao lado.

### **2) Estratégias do negócio e de marketing devem estar bem alinhadas**

A estratégia do negócio está no galho de cima; o marketing, no galho de baixo. A árvore só dá bons frutos quando o marketing é capaz de fortalecer a estratégia corporativa, respeitando macro diretrizes do negócio e os valores essenciais da empresa.

### **3) Sintonia fina entre estratégias de operações e de marketing**

O dueto promessas-entregas tanto alavanca quanto derruba o marketing e a reputação de uma empresa. “Nadar, nadar e morrer na praia”, esse velho ditado explica o desafio da entrega de valor e de boas experiências em marketing. Empresas inteligentes jamais descasam as estratégias de operações das estratégias de marketing. Com isso, garantem consistência na entrega da proposta de valor ao cliente.

## **4. Marketing e Finanças não devem ser inimigas funcionais**

Gestores de marketing e gestores de finanças deveriam se entender melhor em prol da empresa e dos clientes. Por que digo isso? Justamente porque ainda tenho visto muito isolamento funcional e divergência de pensamento estratégico entre as duas áreas. As calculadoras financeiras não são capazes de entender insights de consumo. Por outro lado, as estratégias de marketing devem agregar valor econômico ao negócio. Existem casos em que a reputação interna do marketing está em xeque mate justamente por essa falta de habilidade técnica da área nas questões financeiras.



Não raro sou interpelado em programas de treinamento de executivos com questões do tipo: “como medir o retorno financeiro das ações de marketing?” Ora, para empresas competentes e bem orquestradas em marketing & finanças, essa é uma pergunta básica, cuja resposta é essa: os investimentos em marketing devem gerar retorno financeiro positivo, entregando valor para acionistas ou investidores.

### **5) Deve haver sinergia entre a gestão da reputação e gestão da marca**

No contexto da gestão ESG, a gestão da reputação felizmente tem sido prática cada vez mais presente nas empresas. Gestores estratégicos entendem a complexidade atual das demandas de diferentes stakeholders e, ao mesmo tempo, miram o futuro em busca da sustentabilidade e perpetuidade do negócio. Como entra o marketing nesse contexto? Marketing deve exercer um papel relevante na construção da plataforma de reputação da empresa, ao orquestrar uma estratégia de branding alinhada com a identidade e valores distintivos da organização. A marca corporativa deve ser entendida como a identidade projetada da empresa.

Branding começa dentro de casa. A ideologia empresarial não existe para figurar em quadros nas paredes da empresa. Se ela não pulsar nas pessoas, nada feito. O caminho da construção de reputação estará seriamente bloqueado pelo que eu chamo de “barreira de identidade”. Remover essa barreira dá muito trabalho. Depende de um denso alinhamento interno, de muita transparência e um competente trabalho de comunicação. Reputação é um julgamento de diferentes imagens da empresa, formadas por diversos stakeholders, com diferentes urgências e interesses. Branding relevante é aquele que cuida da reputação da empresa.

Como vimos, pavimentar o caminho entre o marketing e a reputação é uma tarefa complexa. O marketing desprezioso e servil ao mercado certamente não está preparado para encarar os desafios dessa tarefa. Tão pouco o marketing arrogante e cego será capaz contribuir de forma efetiva, pois lhe faltará visão holística. mResumo da jornada: a sinergia entre marketing & reputação abre caminhos valiosos para a empresa.



# Como ampliar o alcance dos relatórios de sustentabilidade

MARIANNA ABDO



Mesmo antes da sigla ESG ganhar o espaço que ocupa hoje, os relatórios de sustentabilidade já faziam parte do calendário anual de muitas empresas, principalmente as de capital aberto. Com o aumento da pressão dos investidores por transparência na comunicação dos indicadores, esta ferramenta passou a ser adotada por mais organizações.

Os profissionais que conduzem o processo são unânimes em afirmar o quanto as etapas de apuração e produção de um relatório são longas e complexas. E as informações contidas na publicação muitas vezes são relevantes para um público mais amplo do que apenas aqueles que estão habituados a consultar o documento.

Dessa forma, surgem algumas reflexões: este meio tem atingido o objetivo de fornecer informações para stakeholders diversos, como investidores e analistas de mercado, mas também consumidores, comunidades e imprensa? Os formatos adotados são os mais adequados para alcançar e atrair a atenção de diferentes públicos? A divulgação deve se esgotar nesta ferramenta?

Quando falamos em repensar formatos não estamos questionando a importância das metodologias e protocolos, como a da Global Report Initiative (GRI). São eles que garantem a padronização dos relatos, permitindo, por exemplo, comparabilidade entre players de um mesmo segmento. Por outro lado, nem todos os stakeholders são habituados à forma, dificultando a interpretação e diminuindo o interesse pelo conteúdo.

Assim, considerando o volume de informações relevantes e de recursos envolvidos, o processo deve ser visto de forma mais ampla e o relatório funcionar como mais um elemento de uma narrativa ampla de sustentabilidade. Um conteúdo tão rico não se esgota em um documento. Por isso, os responsáveis pela elaboração dos relatos, em parceria com as áreas de comunicação, devem buscar formas de dar mais quilometragem às informações, seja tornando o próprio relatório mais interessante, seja buscando formas de desdobrá-lo em outros formatos e canais, adaptados às necessidades e expectativas de cada stakeholder.

Listo algumas dicas e reflexões para aqueles que desejam seguir este caminho:

### **Capriche na Mensagem da Administração**

Já na abertura, os relatórios trazem textos assinados pelos principais executivos (Presidentes ou membros dos Conselhos de Administração) das organizações. Essas mensagens costumam lembrar os principais fatos do ano, não apenas relacionados à companhia, mas também que influenciaram a sociedade. É por isso que o espaço surge como uma oportunidade para posicionamentos relacionados a aspectos políticos, econômicos e sociais, algo que vem sendo bastante demandado pelos públicos, incluindo consumidores.

Este texto já é o primeiro conteúdo que não deve se esgotar no relatório, podendo, por exemplo, tornar-se um manifesto da companhia sobre determinado tema ou um compromisso que queira assumir publicamente. Há ainda espaço para que seja replicado nos canais proprietários da companhia e até em anúncios.



Por isso, capriche: adote o tom de voz coerente à marca, dirija-se aos leitores, busque aproximação, reforce mensagens institucionais e aspectos ocorridos no contexto da empresa, mas não esqueça que a organização está inserida em uma conjuntura mais ampla que precisa ser discutida e lembrada.

### **De olho no visual**

Sabemos que o core business de algumas marcas favorece a produção de um banco de imagens inspirador e a construção de uma identidade visual madura e reconhecida por seus públicos. Mas, mesmo naquelas inseridas em um contexto diferente, é possível produzir imagens e adotar recursos visuais que colaborem com a transmissão e reforço das mensagens e tornem o documento mais atrativo para o leitor.

### **Seja didático, resuma e amplifique**

Faça uma seleção dos dados mais relevantes que foram levantados no processo de apuração do relatório, priorize aqueles que são de fácil entendimento para públicos diversos e menos acostumados a interpretar relatórios de mercado. Depois, explore outros canais, apresentando o material em formatos como áudios, infográficos, animações, imagens e textos curtos.



### **Mostre evidências**

Um desafio frequente na edição de um relatório é que muitas vezes não sobra espaço para detalhar iniciativas e tecnologias que permitiram que a empresa alcançasse determinados resultados, como a redução de emissões ou o aumento da diversidade, por exemplo. Para detalhar e valorizar o caminho percorrido, escolha outros meios como branded content ou uma boa pauta em mídia espontânea, com dados, personagens e depoimentos e os bastidores da companhia.

### **Envolva o público interno**

E, por último, mas talvez a dica mais importante: envolva o público interno. Já durante o processo de elaboração, explique a importância do relato para que haja engajamento no processo e entendimento sobre o papel de todos nesta trajetória.

No momento da publicação, reserve um momento para apontar e celebrar os pontos de avanço e colocar luz sobre aqueles que ainda precisam evoluir. Só assim, será possível conquistar resultados melhores para o próximo período.

Os colaboradores são sempre os primeiros multiplicadores de uma marca. Quando apropriados do conteúdo e da trajetória que a empresa está construindo nos temas reportados, estarão prontos para levarem as mensagens adiante.



# Reputação deve ser um sinal de alerta para C-Level

KARLA DE MELO

Na segunda-feira 09 de maio de 2022, o Meio & Mensagem divulgou o quinto ranking Caliber de Reputação, refletindo sobre o tema “Perdas e ganhos reputacionais: os fatos falam por si” com alguns destaques do trimestre: “... a Natura que, pela primeira vez, aparece no topo do ranking Caliber, ocupando um lugar compatível com seus valores, propósito, produtos e responsabilidade socioambiental. Também cabe registro o segundo lugar do Nubank, demonstrando a força da marca que nos últimos três trimestres tem subido sua posição de forma constante. Cabe também observar que, da listagem de 25 empresas, temos 13 marcas nacionais, o que representa a crescente capacidade de engajamento e conexão das nossas empresas junto à população”.

Essa iniciativa tem trazido importantes reflexões sobre a forma de fazer gestão da reputação, com governança, planejamento e indicadores. Evidencia também a evolução de boas práticas de empresas e setores que tem aprendido rapidamente com a visão dos seus stakeholders e repensando o seu modelo tradicional de tomada de decisão. Caso contrário, fica evidente a resposta negativa às decisões mal tomadas e não consoantes ao novo contexto da sociedade que vivemos: mais vigilante, crítica e que valoriza a transparência das marcas. Para construir vínculo de confiança, é preciso construir relacionamentos de longo prazo e comprovando coerência entre discurso e prática. Construir reputação é uma jornada para a pessoa jurídica, que se depara com uma

complexidade nas inter-relações com seus diversos stakeholders. Mais do que falar, saber ouvir. Mais do que decidir, saber construir. Deve ser um sinal de alerta e orientação para tomadas de decisão da alta liderança. O artigo – escrito conjuntamente pelo diretor executivo do grupo Caliber, Dario Menezes e o consultor-associado, Marcos André Costa – traz um importante alerta: “marcas fortes também sofrem riscos reputacionais” e concluem que “fazer uma correta gestão da reputação é preciso. Os fatos falam por si”.

### **E como está a reputação na agenda da alta liderança?**

No primeiro trimestre, a Caliber também fez um estudo quantitativo com a participação de 235 profissionais e executivos que representam empresas de diversos setores da atividade econômica, com atuação em todo o território nacional. O principal objetivo era compreender o atual momento da gestão da reputação corporativa no contexto organizacional.

Com o resultado desse estudo da Caliber, fica evidente que o tema “Reputação”, já é percebido como relevante, mas ainda não é tratado de forma adequada. Um ativo que impacta economicamente as empresas, mas não está sendo gerido. Entre os resultados obtidos, destacam-se a afirmação de que a reputação é um tema de máxima importância para as empresas, de acordo com cerca de 80% dos respondentes – e que a gestão da reputação está incorporada aos objetivos estratégicos de suas organizações para o ano (2022), conforme revelado por 75% dos participantes da pesquisa. Como destaque, pouco mais de 60% dos participantes reconhecem que não há efetividade nas iniciativas de gestão da reputação que são realizadas no âmbito das organizações das quais fazem parte. Existe, portanto, a necessidade de se estabelecer uma gestão efetiva, com ferramentas adequadas, objetivos, metas e indicadores que contribuam para o monitoramento periódico dos atributos da reputação corporativa. Segundo estudo da Ocean Tomo de 2015, os ativos intangíveis das 500 maiores empresas passaram a representar incríveis 87% do valor total das empresas em 2015. Considerando que as empresas estão em um contexto de sociedade mais crítico e exigente, sabemos que os aspectos econômicos estão vindo cada vez mais desses valores intangíveis – como valor de marca, capital intelectual e goodwill. Com isso, as empresas estão especialmente vulneráveis a tudo que provoca danos a sua reputação.

“Perca dinheiro da firma e eu serei compreensivo. Perca uma migalha da reputação da firma e eu serei impiedoso”, decretou Warren Buffet um dos maiores investidores do mundo dos negócios. Gestão da reputação é um processo que precisa ser iniciado, já! É preciso estruturar processos baseados em monitoramento e metodologia, com revisão e definição de iniciativas estratégicas junto aos diversos públicos de interesse. Para quem ainda não começou, já pode acender um sinal de alerta no painel do C-Level.





# Sinapse: conteúdo para a tomada de decisão

RODRIGO COGO

Fazer curadoria e distribuição digital de materiais relevantes para tomada de decisão em gestão, comunicação, marketing, RH, sustentabilidade, inovação, compliance, diversidade e áreas afins: com este posicionamento foi lançado no dia 02 de maio de 2022 o serviço sob assinatura Sinapse Conteúdos de Comunicação em Rede, sob minha curadoria ([www.rodrirocogo.com.br/sinapse](http://www.rodrirocogo.com.br/sinapse)).

A proposta é articular diferentes entregas em perspectiva multiplataforma – WhatsApp, LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, Zoom, drive virtual e e-mail. Tudo na mão dos assinantes, e com alguns aconselhamentos e direcionamentos de olhar. É uma aposta de que juntos – integrados e bem informados – somos ainda melhores na prestação de serviços para nossos empregadores, clientes e parceiros. E melhor ainda se tivermos nosso tempo otimizado.

Nesta fase de lançamento, já estão sendo oferecidos vários canais aos assinantes. O Sinapse Diário tem relatórios de pesquisa, estudos, artigos, infográficos e e-books prontos para download. Já o Sinapse Resumo esmiúça os principais insights de alguns destes estudos e chega às mãos da rede uma vez por semana.

No campo das atividades online, há duas frentes. O Sinapse Ao Vivo quer colocar estes relatórios de pesquisa ou estudos para serem explicados em detalhes por seus autores em sessões dinâmicas para ouvir, aprender e perguntar, uma vez a cada bimestre. E o Sinapse Arena vai trazer os próprios assinantes do serviço para compartilhar boas experiências de vida e carreira.

Fechando a lista neste momento, tem o Sinapse Alerta, totalmente gratuito e disponível nos meus perfis nas redes LinkedIn, Facebook, Twitter e Instagram, entregando dicas de matérias jornalísticas, artigos, vídeos, podcasts e sugestões de eventos on ou offline.

Os valores de assinatura giram entre R\$ 14,90 (plano semestral) e R\$ 9,90 (plano anual) e o serviço já conta com cerca de 200 assinantes. Eles vêm de empresas, agências e consultorias, além de professores, estudantes e até mesmo alguns em fase de transição de carreira. Já representam os estados de Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo, Bahia, Santa Catarina, Maranhão, Minas Gerais, Pernambuco, Paraná, Ceará, Rio Grande do Norte e do Distrito Federal, além de Canadá e Portugal.





# Sensemaking: quando o sentido bate à porta dos negócios

PEDRO RIVAS

Em algum momento você já deu boas risadas assistindo a uma apresentação de stand-up, a modalidade cênica que surgiu nos EUA e começou a se desenvolver com mais força no Brasil nos anos 2000. De forma geral, as apresentações de stand-up poderiam ser definidas dessa forma: um artista expõe no palco uma série de situações cotidianas, que, ao serem olhadas por um novo ângulo, não fazem sentido, são controversas, incoerentes. O pulso cômico surge justamente desta exposição, através de um relato detalhado e talentoso de uma situação descabida, mas geralmente muito comum.

No contexto das organizações, sensemaking é entendido como o processo de criação de sentido entre os indivíduos de uma instituição.

No sensemaking, vamos além de uma mera interpretação, de uma leitura daquilo que existe. Estamos falando da criação de entendimento. Ou seja, algo novo de fato surge. Assim, da mesma forma como o antropólogo faz cultura ao estudar e escrever sobre a cultura de um grupo, nós estamos criando sentido ao entender o mundo, desenvolvendo novas lentes de percepção, e isso adiciona muita complexidade na compreensão desse processo.

De acordo com Karl Weick, pesquisador organizacional americano, sensemaking é um processo que acontece sempre de forma retrospectiva. Ou seja, a construção de sentido dá-se sempre em função de uma situação passada. A partir da ocorrência de um evento,

que rompe com o fluxo de expectativas de um indivíduo ou de um coletivo, surge a necessidade e urgência de reconstruir uma nova estabilidade de significação e propósito. Busca-se então entender o que aconteceu, quais as motivações para o ocorrido, e as perspectivas futuras para aquele contexto. Imagine uma grande crise em uma empresa. A dinâmica organizacional interrompida pela situação de conflito irá se esforçar em construir leituras e narrativas sobre o ocorrido para que a cultura da organização seja restaurada.

Segundo Weick, um dos princípios do sensemaking é o ‘fluxo contínuo’. Assim como não é possível evitar que as pessoas criem sentido sobre os fatos a todo tempo, tampouco podemos frear o processo em nós. Atribuiremos significados aos fatos, aos acontecimentos históricos, a tudo que ocorre. Não há como fugirmos de um posicionamento. Não há como evitarmos a construção de narrativas, mesmo porque o silêncio e omissão também irão configurar alguma criação de sentido na dinâmica cultural.

O mundo dos negócios hoje é atravessado por demandas contemporâneas de diversas naturezas: transformação digital, inovação, propósito, sustentabilidade, ESG, entre outras. Em cada uma destas frentes de mudança, a compreensão do cenário é incontornável, e a criação de sentido apresenta-se como fundamental. Vejamos. O que é sustentabilidade? Algumas abordagens mais recentes, no campo da sustentabilidade e da ecologia, tais como economia circular e linhas ligadas às culturas regenerativas, questionam, por exemplo, a semântica literal da sustentabilidade, com o rigor em relação ao significado da palavra.

Imagine que o mundo fosse a sua residência, os moradores da casa fossem a população global, e o que orçamento familiar fosse todos os recursos do planeta. Se eu propusesse para você que o seu foco de vida devesse ser “sustentar a casa”, talvez isso parecesse pouco inspirador. Com tanta coisa boa em potencial para fazer dentro de um lar, num ambiente saudável, com pessoas amáveis, ‘apenas sustentar-se’, no sentido de manutenção do que existe, poderia ser pouco. Precisamos regenerar contextos, descobrir novos caminhos. Mas ainda assim, talvez a palavra “sustentabilidade” seja ainda a melhor para integrar as utopias neste campo.

Por isso, precisamos de novos significados, de novos sentidos, e com isso o entendimento do processo de sensemaking pode nos ajudar. Assumindo que a criação de sentido é disparada por uma ruptura de expectativa em relação ao cenário, podemos nos perguntar: o que dispara hoje a criação de sentido dentro de um contexto de questionamento do modo de produção capitalista? De que ruptura estamos falando?



Vejo que vivemos em uma constante ruptura de expectativa sobre o que poderia ser a vida na Terra, com tanta tecnologia e informação. Alcançamos Marte com um robô mais uma vez, em fevereiro de 2021, enquanto não conseguimos parar de sujar nossas cidades. Por isso, nosso modo de vida ainda é uma ruptura naquilo que entendemos que deveria ser o minimamente viável, uma vida feliz, saudável e mais igualitária por aqui mesmo. Mas o que vemos é o excesso de poluentes, a agressão ao meio ambiente, e a todo tipo de violência aos direitos humanos. Boa parte destas violências é estrutural, uma vez que o sistema está organizado de uma forma que elas não tendem a cessar. Com um mundo constantemente em crise, o cenário é uma ferida aberta à espera de resposta e ação: campo livre para quem quer entender, construir e propor uma nova visão e prática.

Basu e Palazzo propuseram em 2008 uma definição de Responsabilidade Social Corporativa a partir da perspectiva de sensemaking: “Responsabilidade Social Corporativa é o processo pelo qual os gerentes de uma organização pensam e discutem as relações com as partes interessadas, bem como seus papéis em relação ao bem comum, juntamente com sua disposição comportamental e com relação ao seu atingimento”.

Nesta definição, a Responsabilidade Social Corporativa deixa de ser uma meta estática para ser entendida como um processo de aprendizado, artesanal, onde o gestor, orientado pela utopia do bem comum, torna-se um cuidador de contextos, envolvendo pessoas, considerando demandas e tomando decisões. Este olhar muda o nosso tempo de observação e trabalho. Para tudo isso, a ‘disposição comportamental’, citada na definição, é premissa básica para qualquer transformação. Do que a empresa é capaz de abrir mão para cumprir seus valores declarados?

Uma empresa pode entender que a sustentabilidade se restringe aos limites das obrigações legais, e que sustentar-se é obedecer a lei e seguir operando. Para um determinado ambientalista de um projeto que recupere áreas degradadas, o desmatamento pode não ser justificável. Para outro gestor ambiental, que seja patrocinado por uma empresa do setor, tudo pode ser perfeitamente aceitável, e até desejável, para que viabilize a compensação e seu projeto de vida. Faz sentido? Nenhum? Algum? Este é o ponto. A depender de cada caso, a “sustentabilidade” pode estar sendo tratada apenas como um ‘conteúdo socioambiental’, uma estratégia sofisticada de relações públicas, como um paliativo, um band-aid do mundo doente de cada um. ‘Alguma ferida por aí? Temos aqui um pacote de sustentabilidade para sua empresa ficar melhor’.

Eu gostaria sinceramente de lhe oferecer um pacote de sensemaking para você sair usando na sua empresa, mas não é bem essa a proposta, pela natureza do que vejo. O conceito e o processo de sensemaking são uma leitura



do que acontece em nós, em pensamento e emoções. Por nos trazer mais consciência, a capacidade de enxergar pode ser mais poderosa e útil do que qualquer ferramenta produtora de indicadores de alta precisão. O processo de sensemaking nos faz levarmos em consideração o contexto de cada situação, e pensar com maior seriedade para a realidade ao nosso redor. Considerá-lo como um todo pode revelar o que há de mais humano em nós.

Essa mesma incrível capacidade que temos de examinar cada contexto, e avaliar seus detalhes, muitas vezes é colocada em segundo plano. Chama mais atenção a afirmação de que ‘errar é humano’. No universo da cultura corporativa de segurança, o termo ‘fator humano’ é sinônimo da nossa condição de cometer erros, por sermos... humanos. Que espectro é esse que criamos, através das nossas próprias invenções e racionalidades, que simplesmente nos resume como seres potencialmente falhos? Que lente é essa? Onde ela de fato cabe e onde está fora de lugar? No mar de informações da contemporaneidade, a capacidade analítica de dar sentido ao caos tornou-se tábua de salvação.

Disse Einstein: “Não conseguimos resolver um problema com base no mesmo raciocínio usado para criá-lo”. Nós, incansáveis na busca das soluções dos problemas ligados à sustentabilidade, não podemos desistir. Vamos em busca de novos recursos, novas descobertas e linguagens.

“Vemos agora a necessidade de construção de narrativas socioambientais singulares, capazes de produzir sentidos que extrapolam os ambientes corporativos. Um tipo de narrativa humanizada, que faça sentido para cada indivíduo e que transforme números, estatísticas e metas em nomes, em histórias de vida firmemente ligadas aos seus territórios”. Paulo Nassar (Guia de Comunicação e Sustentabilidade, CEBDS, 2020)

Dominemos os números, as métricas e indicadores, principalmente para que eles não nos dominem. Mas não vamos esquecer que estamos falando da jornada humana, e sobre como torná-la à prova de nós mesmos. Somos humanos. Temos sede de sentido, e tudo indica que continuaremos a ter.

O mundo exige de nós uma resposta. Neste mês, março de 2021, completamos um ano dentro de uma pandemia global. Não há tempo a perder. Há menos interação física, porém talvez haja mais foco. Não há espaço para produzirmos mais ruído, resíduo e confusão. Não há mais espaço para concessões que sacrifiquem a ética, a vida ou a sabedoria. É preciso dar uma resposta clara ao mundo. Devemos isso a nós mesmos.

É preciso falar e escrever com todas as letras, é preciso preservar nossa saúde mental, nossa clareza intelectual, e nosso sentido de viver. É preciso dizer o que se pensa, concatenar o pensamento, e dar vazão a tudo aquilo que vemos que de fato tem fundamento. É preciso deixar de dar desculpa, parar de culpar o passado, e efetivamente entregar ao mundo o melhor de nós, algo que de fato faça sentido.



# REPUTAÇÃO É COMPETITIVIDADE

(11) 97675-9090

[makemake@makemake.com.br](mailto:makemake@makemake.com.br)

[www.makemake.com.br](http://www.makemake.com.br)

Liderada por Tatiana Maia Lins, a Makemake é "A casa da Reputação no Brasil" e oferece um menu completo de serviços de consultoria para a criação e a manutenção de lastro reputacional para empresas e instituições do terceiro setor, de modo a garantir-lhes maior competitividade e licença social para operação.



Entre em contato e veja o que a Makemake pode fazer pelo fortalecimento da sua reputação.

- Diagnóstico de Reputação
- Consultoria para Diminuição de Gaps de Percepção
- Mentoria de Lideranças
- Fortalecimento da Confiança
- Rodas de Diálogo
- Memória Corporativa
- Ativismo Corporativo
- Comunicação de Sustentabilidade
- Comunicação de Integridade e Compliance
- Comunicação para Diferenciação da Concorrência

