



Matéria veiculada na revista de negócios ValorInvest de 6 de Abril de 2009. A ValorInvest é um encarte do Jornal Valor Econômico.

Story published on the business magazine ValorInvest on April, 6th 2009. ValorInvest is an add on magazine of the newspaper Jornal Valor Econômico.

guardiões da reputação

Crise lança novos riscos à imagem das empresas e exige mais de profissionais da área

Por Stela Campos e Rafael Sigollo

Quando o gigante da área de seguros AIG anunciou que premiaria seus executivos com bônus milionários, depois de sucessivos aportes bilionários do governo americano, não tinha ideia da indignação que causaria mundo afora. Do presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, a clientes, investidores e público em geral, pipocaram manifestações contra a medida. Ao contrariar a sociedade, a companhia mexeu em um bem intangível, frágil e, em alguns casos, irreparável: a reputação.

Os altos executivos da AIG sofrerão as consequências desse escândalo sobre suas carreiras por anos a fio. Não é possível dissociar a reputação de uma organização da dos que trabalham nela, e vice-versa.

Paul A. Argenti, professor de comunicação corporativa da Tuck Business School, escola de negócios da Universidade Dartmouth, dos Estados Unidos, lembra que, quando a reputação de uma empresa é manchada, a dos empregados, por associação, também é. "Recentemente, ouvi executivos de Wall Street dizer que trabalhar lá hoje é pior do que atuar na indústria pornográfica. As pessoas pelo menos entendem a indústria pornográfica", diz.

"A reputação não se baseia em quem você é, mas em como as pessoas veem

você", afirma Argenti. Este é um tema que vem ganhando espaço no mundo acadêmico nos últimos dez anos. Estudiosos garantem que a reputação é fruto de um maior entendimento de sua própria identidade, missão e valores, tanto por parte das empresas quanto dos profissionais que atuam nelas. E estas percepções precisam estar alinhadas. O executivo deve trabalhar em organizações cujos princípios são os mesmos que os seus. "Ele precisa achar interessante ter aquela reputação associada a ele", diz o professor.

A consultora de carreira Vicky Bloch lembra que, quando uma empresa se envolve em um escândalo, o profissional que atuava nela naquele período pagará pelos erros que outros podem ter cometido. "As pessoas vão olhar o currículo e questioná-lo sobre o que aconteceu", diz. Embora sempre seja possível esclarecer todos os pontos durante uma entrevista de emprego, "é importante o profissional escolher bem onde irá trabalhar".

Empresas que cuidam da sua reputação conseguem atrair e reter talentos com mais facilidade. Especialmente para os jovens, a imagem e o comportamento ético de uma companhia são decisivos na hora de aceitar uma oferta de trabalho. "Os

trainees, por exemplo, escolhem as companhias que conhecem melhor. Nem sempre é o salário que fala mais alto", diz Ana Luisa de Castro Almeida, diretora do braço brasileiro do Reputation Institute e professora da PUC Minas. O instituto, criado em 1997, desenvolve ferramentas para aferir a reputação das companhias e sua metodologia é aplicada hoje em 29 países.

Pouco a pouco, grupos de todo o mundo começam a investigar como são percebidos por seus diversos públicos. "Já existem empresas que usam indicadores para medir sua reputação e atrelam metas relacionadas a isso nos programas de bônus dos executivos", diz Dario Menezes, diretor de novos negócios do Reputation Institute no país. No Brasil, o interesse pelo assunto é crescente, tanto que a 14ª Conferência Internacional sobre Reputação Corporativa, Marca, Identidade e Competitividade ocorrerá aqui no ano que vem.

Em alguns países, o zelo pela reputação já leva companhias a criar cargos específicos para profissionais que atuam como guardiões de sua imagem dentro e fora de seus muros. No grupo Telefônica, na Espanha, Alberto Andreu Pinillos ocupa a diretoria de reputação corporativa, identidade e meio ambiente, criada em 2001. Sua missão é administrar a reputação corporativa da companhia pelo mundo entre seus diversos stakeholders, que neste caso são os consumidores, investidores, empregados e a sociedade. "Facilito as coisas para as nossas unidades de negócios identificando, por exemplo, quais são os riscos diários relativos à reputação", explica. Ele lembra que qualquer promessa quebrada significa um arranhão na reputação da organização. "Precisamos garantir que nossos processos serão cumpridos em todos os países em que atuamos."

Num primeiro levantamento realizado por seu departamento, Pinillos identificou 750 riscos que a companhia corria em relação à sua reputação. "Priorizamos os 150 mais críticos e tentamos entender →

Fotos: Gustavo Lourenço/Valor



Ana Luisa de Castro Almeida, do Reputation Institute e professora da PUC Minas: "Os trainees escolhem as companhias que conhecem melhor. Nem sempre é o salário que fala mais alto"

as razões estratégicas que os provocavam", conta. Numa segunda etapa, sua missão foi providenciar ferramentas para que todas as equipes da empresa conhecessem a política corporativa que deveria transparecer em seus processos de negócio. Para isso, diz, conseguiu o apoio das áreas de recursos humanos, finanças, relações com investidores, marketing e comunicação.

No Brasil, a responsabilidade sobre o assunto aparece diluída entre várias áreas, como comunicação corporativa, relação com investidores, responsabilidade social, gestão de marcas e outras. "Este é um tema transversal que permeia diversos setores", explica Cláudia Bocciardi, gerente de marketing corporativo da Braskem. Segundo ela, são feitas reuniões mensais para avaliar os

resultados de um índice que mede a imagem empresarial do grupo. "Monitoramos nossa reputação desde março de 2008."

Embora tenha sido criada há seis anos como líder da América Latina na área petroquímica, unindo várias companhias, boa parte da população ainda desconhece a Braskem, diz Cláudia. "O público que conhece nossa reputação está restrito a fornecedores, clientes e jornalistas." O grupo está cuidando formalmente da construção de sua reputação, para ter seus valores reconhecidos por outros stakeholders. "É preciso agir com coerência e de forma consistente em todos os momentos. A interpretação das decisões é que cria laços com os seus diversos públicos", acredita. "Não adianta só fazer propaganda."

Em momentos de crise, quando as empresas estão demitindo, cortando benefícios e tomando atitudes impopulares, ganha pontos quem já tinha credibilidade e confiança – características que não se conquistam do dia para a noite.

A reputação corporativa resulta dos vários retratos, tirados ao longo dos anos, e não só de fora para dentro, mas de todos os ângulos, explica Carlos Gustavo Fortes Caixeta, professor da Fundação Dom Cabral, que tem uma cadeira específica sobre o tema, juntamente com estratégia e marketing. Já a imagem corporativa é um retrato instantâneo, que representa apenas aquele momento específico, de fora para dentro. "Ter uma boa reputação não significa que a empresa ficará imune à crise, mas certamente ela sofrerá menos ou, no mínimo, se recuperará mais rapidamente. Existirá uma predisposição das pessoas para pelo menos ouvi-la", diz.

"O consumidor perdoo mais quem tem uma reputação consolidada", concorda Paulo Henrique Soares, gerente-geral de comunicação da Vale. A mineradora começou a monitorar esse tema internamente em 2002 e, desde então, repetiu a amostragem em 2005 e 2007. Ele acredita que, com a retração do mercado na crise, o consumidor fica mais exigente. "Nesse momento, é ainda mais importante estarmos atentos. As pessoas vão gastar com empresas que julguem ser íntegras e confiáveis."

A reconstrução da reputação de uma empresa é lenta e pode levar entre dois e três anos, segundo Ana Luisa, do Reputation Institute. O primeiro passo é definir ações para solucionar o que causou o problema. A imagem da empresa pode ser afetada por inúmeras razões: uma impopular demissão coletiva, um dano ambiental, um lote de comida estragada ou um escândalo financeiro. "O importante é ser transparente e assumir prontamente o erro", diz a professora. A liderança tem um papel fundamental. "Um líder forte pode contribuir muito para a percepção positiva sobre a organização." ■