



# COMO RESPONDER AO DESAFIO DA REPUTAÇÃO COM ATITUDE E COERÊNCIA

POR **ANA LUISA DE CASTRO ALMEIDA E  
JUSSARA SANT'ANNA BELO**

Neste momento de sérias crises de valores sociais e corporativos, nos perguntamos que motivos teriam levado algumas empresas a se distanciarem tanto da moral e da ética em favor de benefícios próprios: quais as razões que justificam romper com comportamentos organizacionais básicos de respeito aos interesses sociais? E que motivações tiveram para trilhar um caminho que destruiu tão avassaladoramente a integridade construída ao longo de toda uma história? Quais os elementos que precisamos considerar para entender por que a sociedade está tão mais mobilizada para discutir os comportamentos corporativos e para cobrar das empresas atitudes coerentes com o que todos esperam delas?

Os conhecidos danos recentes à imagem e reputação de grandes empresas foram certamente provocados por desvios de comportamento e conduta de empresários e executivos, que se viram diante de dilemas que fazem parte da vida prática

em sociedade e, nesses casos específicos, da vida corporativa. Nossas escolhas é que definem como agimos diante desses dilemas. E transferir a responsabilidade dessas escolhas ao sistema, a terceiros, a falhas na legislação ou à fiscalização não nos redime de nossos erros. Ao tentarem se apresentar como vítimas, empresas e executivos se eximem da solução dos problemas e não contribuem para que os próximos passos sejam dados com clareza e firmeza.

Transformações são essenciais e só vão ocorrer se houver uma profunda mudança nas práticas organizacionais – o que se faz por meio das pessoas. Em situações do dia a dia empresarial, os indivíduos se defrontam com a necessidade de pautar seus comportamentos por normas que consideram apropriadas para orientar o dever de agir dessa ou daquela maneira. Nesse sentido, definem seus comportamentos prático-morais, que são objeto de juízo de valor e de aprovação ou reprovação social.

Com um olhar a partir da perspectiva das empresas, como um dos atores sociais que se relacionam com vários outros atores e que, para viabilizar seus negócios, dependem de vários segmentos sociais – clientes, comunidades, investidores, fornecedores, organizações não governamentais, governos –, é necessário que elas se reconheçam não mais como protagonistas, mas como um dos elos de uma rede em que o poder não está mais concentrado em quem tem o capital financeiro. Agora, as organizações estão tendo que lidar com o empoderamento da sociedade, a capacidade de mobilização das redes sociais, a força das mídias sociais e uma total falta de controle sobre as informações que circulam a seu respeito. Elas perderam o poder e ainda não se deram conta disso. O capital que tem valor hoje é o capital social, definido como a capacidade de cooperar, formar redes, lidar com conflitos de forma negociada e fortalecer vínculos sociais. E esse é um capital que as empresas pouco se preocuparam em acumular.

Muitas vezes, em um isolamento típico dos poderosos, a maioria das grandes corporações se nega a perceber que se distanciou das pessoas e das expectativas da sociedade: quase todas elas são arrogantes e prepotentes e, nessa posição, acabam por adotar comportamentos inadmissíveis nas relações da sociedade contemporânea. Estimulam a competição interna e externa e comportamentos predatórios, adotam discursos vazios que não se sustentam nas práticas, pregam princípios e valores que são desconstruídos nos exemplos dos seus próprios líderes.

A grande e principal diferença dos dias de hoje é que vivemos numa sociedade midiaticizada, supertransparente, que exige novas posturas não só das empresas, mas de todos os atores sociais, sejam eles representantes do mundo executivo, do Judiciário, do Legislativo ou membros da sociedade civil organizada. A crise de confiança das pessoas nos governos e nas empresas, provocada por essa visibilidade que é inédita – sem precedentes na história da humanidade –, propõe que todos comecem a repensar seus posicionamentos, sob pena de comprometerem sua presença na sociedade.

**ÉTICA E GOVERNANÇA** A cobrança por ética e transparência, por relacionamentos respeitosos com *stakeholders* e pela prestação de contas ade-

quada tem crescido com o passar dos anos. Sem dúvida, a capacidade de escrutínio das empresas, por parte da sociedade, aumentou sensivelmente nesta década em que cada indivíduo – bem como os grupos sociais organizados – ganhou o poder de dar holofotes aos seus interesses, por meio da revolução das redes sociais. As pessoas passaram a se manifestar, dar opiniões, reivindicar, criticar e interagir numa dinâmica singular, em que a tecnologia de comunicação amplia e reverbera as vozes numa rede que é local e global, genérica e personalizada, com o potencial de alcançar uma multiplicidade de receptores e uma diversidade de significados. Não há ocultamento. Tudo é visível, compartilhado, interdependente, viral. A lógica das redes favorece as articulações e o engajamento dos indivíduos sobre determinados temas ou causas e, dessa forma, possuem grande potencial mobilizado que pode favorecer a cooperação ou a solidariedade. Por meio das redes sociais, as pessoas podem também denunciar irregularidades e comportamentos antiéticos e gerar críticas e ações que boicotem compras de produtos ou impactem negativamente a imagem das empresas.

Grande parte das empresas, quando declara suas crenças, costuma incluir entre elas a palavra “ética”. Essas organizações estão professando, publicamente, que concordam com um sistema de valores coletivamente compartilhados e que servem de parâmetro para as ações humanas e sociais. O pressuposto, então, mesmo sem o uso de termos diretos como honestidade, justiça, dignidade, honradez, é de que essas organizações têm a intenção de se comportar segundo esses preceitos e de estimular comportamento semelhante entre seus colaboradores.

Na essência, a manifestação da ética está exatamente em buscar um sentido de universalidade que oriente a ação humana para a superação de interesses particulares – muitas vezes pragmáticos e até utilitários –, para uma prática que seja a favor do bem comum. Há certo “relativismo moral” que permeia sempre a discussão da ética e que, necessariamente, perpassa a discussão sobre o comportamento das organizações. O filósofo Mario Sergio Cortella explica esses conceitos, falando sobre a capacidade das pessoas de, por uma noção equivocada de entender diferenças, acreditarem que “tudo vale”, ou seja: essa aceitação paulatina de com-

portamentos não corretos cria uma permissão para agir de forma particular, em detrimento do respeito aos outros. Portanto, é necessário que as empresas digam que querem ser éticas e, mais do que isso, que deixem claro o que é, para elas, ser ético.

Outro filósofo brasileiro também colabora na defesa desses conceitos. Clóvis de Barros ensina que, quando não existe moral – ou um modo de agir corretamente de maneira natural –, é preciso que haja uma repressão civilizatória, ou seja, uma série de códigos e regras que deixe claro qual é o limite para o comportamento, tanto pessoal quanto corporativo. Ele completa, atentando para o fato de que, realmente, em muitos casos, as pessoas não sabem o que fazer em determinadas situações, por isso a importância dos códigos, das declarações de princípios e crenças e, como temos visto em casos recentes, dos termos de ajustamentos de conduta.

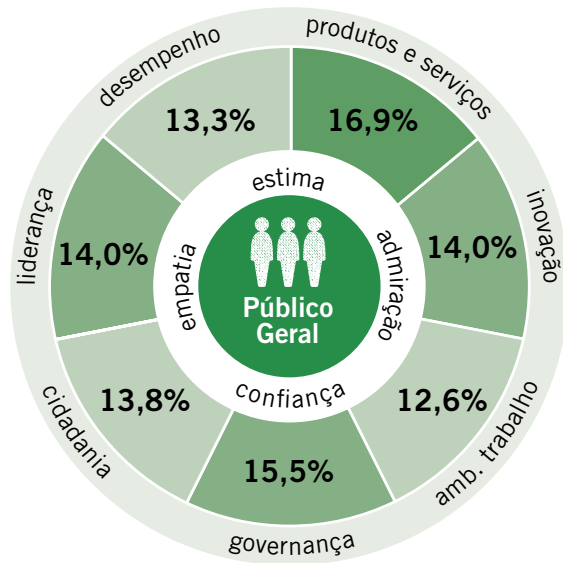
Para garantir que o comportamento corporativo seja condizente com a ética e – dizendo o mesmo em outras palavras – com o que a sociedade espera da organização, há uma série de outras iniciativas sendo adotadas mundo afora. Um sistema de boa governança, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, é aquele capaz de conferir transparência às ações da empresa, não apenas sobre os aspectos econômico-financeiros, mas também sobre fatores que norteiam a sua gestão. A equidade e a justiça orientam esses princípios, definidos pela vontade, mais do que pela obrigação, de manter informadas as partes interessadas sobre as atividades de uma organização. Portanto, além de prever as condições por meio das quais se dão as relações da empresa, interna e externamente, criando estruturas e mecanismos de defesa e salvaguarda das boas práticas, os códigos de governança precisam garantir que os melhores interesses de toda a sociedade estejam preservados.

Muitas dessas práticas de governança foram contempladas na pesquisa da Aberje “Panorama sobre Ética e Transparência nas Organizações”, que mostra o quanto já se avançou no Brasil nesse terreno. Por exemplo: passa de 80% o número de empresas que declaram ter criado canais de denúncia, 79% têm programas de conformidade e regulamentação e 74% dizem que os empregados são demitidos em caso de má conduta comprovada. São índices elevados, mas, em contraste, no campo da gestão de pessoas, somente 42%





**FIGURA 1** | DIMENSÕES DA REPUTAÇÃO DA EMPRESA E O PESO DE CADA UMA EM 2016



FONTE: REPUTATION INSTITUTE, BRASIL REPUTATION PULSE 2016.

realizam simulações de conflitos éticos em seus treinamentos e 15% das empresas mantêm programas que reconhecem a prática de valores éticos.

**TRANSPARÊNCIA E REPUTAÇÃO** Nunca se falou tanto em reputação. O que explica tamanho interesse? Em um contexto de extrema competitividade, ser reconhecido de forma positiva assegura uma grande vantagem que se traduz em resultados para os negócios. A reputação é um ativo intangível extremamente valioso para as organizações, assim como para as pessoas, na medida em que confere a elas legitimidade e credibilidade.

A reputação corporativa se traduz pelo conjunto de percepções, opiniões e julgamentos dos grupos de relacionamento da empresa sobre a sua capacidade de gerar valor e, especialmente, sobre o quanto ela é capaz de honrar e de cumprir as promessas que faz. Essas percepções refletem o grau de estima, admiração, confiança e empatia que as pessoas sentem em relação à empresa e afetam diretamente suas decisões de comprar, recomendar, investir ou querer trabalhar nela. Essa avaliação coletiva sobre “quem é a empresa” se baseia tanto em aspectos emocionais, como confiança, respeito e admiração, quanto em questões racionais, que se organizam em algumas dimensões bem distintas: Produtos/Serviços, Inovação,

Ambiente de Trabalho, Governança, Cidadania, Liderança e Desempenho. Isso significa que, quando fazemos um diagnóstico sistemático e profundo sobre a reputação de uma empresa, é necessário avaliar todo esse espectro de atributos que, em maior ou menor medida, contribui e influencia na percepção como um todo. Entretanto, a relevância – ou o peso – de cada uma dessas dimensões pode variar muito, dependendo da área de atuação da empresa ou mesmo do contexto social.

Os estudos do Reputation Institute avaliam a reputação de centenas das maiores empresas ao redor do mundo e revelam também informações subjacentes que ajudam a entender as mudanças, nas expectativas da sociedade, sobre o comportamento das organizações. Um dos mais interessantes achados de suas pesquisas diz respeito à importância que a dimensão Governança vem adquirindo nos últimos anos. A entrega principal de uma organização – como seus produtos e serviços, representados por qualidade e preço compatível, atendimento às necessidades do consumidor, disponibilidade e acesso – sempre será fundamental. Mas o crescimento da relevância da Governança – assim como da de Liderança – revela como as pessoas estão de fato mais dispostas a cobrar atitudes coerentes e consistentes das empresas e de seus gestores. A **Figura 1** mostra as dimensões que compõem a reputação da empresa e o peso de cada uma em 2016, o que reforça a importância da empresa ter um olhar atento para cada uma delas e, assim, construir uma reputação forte.

Como dissemos, a reputação se constrói na experiência dos *stakeholders*, ao longo do tempo. Por isso, a perda da boa reputação requer uma espécie de recomeço: uma retomada das boas práticas para que uma empresa volte a contar com o respeito e a confiança de seus públicos. Embora muitas organizações e diversos setores da sociedade atribuam aos governos uma histórica imposição de procedimentos que acabam por estimular a corrupção sistemática, as exigências sociais pela boa reputação podem ter o efeito didático de estabelecer uma nova base de relacionamento entre o público e o privado no Brasil. Não é tarefa simples: as empresas, principalmente aquelas que já estão atravessando problemas com a Justiça e – claro – com o mercado, precisam revisitar todos os seus processos, partindo do pressuposto de que é fun-

damental valorizar a ética como princípio, adotando políticas de *compliance*, reconhecendo processos e práticas que não devem e não podem ser aceitos como comportamento organizacional, educando as pessoas para que elas sejam capazes de estabelecer novos patamares de comportamentos justos e corretos, reconhecendo e valorizando as boas práticas e punindo com transparência os desvios.

Em recente evento com empresas que participam do *Reputation Leaders Network* no Brasil, que teve como principal tema “Crises Corporativas e Reputação”, depoimentos de líderes de comunicação ajudaram a construir um conjunto de recomendações para a manutenção de um modelo de gestão:

- Tenha valores e crenças definidos, implante sistemas de governança e conformidade, crie procedimentos, faça manuais e dê treinamentos, e saiba que nenhuma dessas providências, isolada ou em seu conjunto, será capaz de evitar uma situação de crise, mas são a base de tudo.

- Analise todos os riscos da empresa e não apenas os riscos de operação – os riscos à reputação podem ter baixa probabilidade em algumas situações, mas seu impacto pode ser incalculável e, portanto, é preciso evitá-los.

- Mantenha canais abertos de relacionamento com todos os seus *stakeholders*, pois uma aproximação constante revela disposição para o diálogo, demonstra transparência de início e fará a maior diferença na ocorrência de problemas.

- Capacite os principais executivos e gestores para a compreensão dos impactos de eventos negativos na reputação da empresa – cada um deles, em sua área de atuação, tem potencial para produzir crises, mas também para evitá-las, especialmente se estiver consciente do que a sociedade espera da empresa e da responsabilidade social envolvida na própria prestação de serviços à população.

- Prepare os executivos-chave para falar com todos os *stakeholders*: mais do que *Media Training*, faça exercícios e treinamentos de diálogo com os públicos mais variados, pois cada demanda exige habilidades distintas que não podem ser terceirizadas e devem ser assumidas pela própria organização.

- Repense as práticas de relacionamento da empresa com seus principais públicos e procure dar realmente um novo formato ao que estiver fazendo – as pessoas vão acreditar naquilo que se prove efetivo.

- Monitore e dê publicidade, interna e externamente, aos indicadores que demonstram o compromisso da empresa em manter-se fiel às suas crenças e políticas.

- Crie nos colaboradores um senso de orgulho e de pertencimento – profissionais querem trabalhar numa empresa na qual acreditem e, se assim for, farão sempre o possível para defendê-la em momentos de crises e, mais do que isso, permanentemente, nesse mundo de total visibilidade e de ganho de poder da sociedade.

- Se for preciso, reconstrua a narrativa da empresa em bases verdadeiras e reais – pois é preciso olhar pra frente e continuar a existir como um negócio que contribui para a sociedade, gera empregos e tem capacidade de superar desafios.

**ANA LUISA DE CASTRO ALMEIDA** é Presidente do Reputation Institute Brasil e professora do Programa de Mestrado em Comunicação Social da PUC Minas e da Fundação Dom Cabral, doutora em Administração pela UFMG e Erasmus University (Holanda).

**JUSSARA SANT'ANNA BELO** é Diretora do Reputation Institute Brasil, mestre em Administração pela PUC Minas/Fundação Dom Cabral e graduada em Comunicação Social pela UFMG.

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

AUSTIN, Robert D.; UPTON, David M. *Leading in the age of super-transparency. MIT Sloan Review*, Cambridge MA, v. 57, n. 2, p. 25-32, Winter 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo\\_julho\\_2010\\_a4.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL – ABERJE. *Panorama sobre ética e transparência nas organizações*: contexto, conceito, estratégias e práticas comunicacionais. 2015. Disponível em: <<http://www.aberje.siteprofissional.com/ebooks/EstudoComplianceAberje.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2016.

REPUTATION INSTITUTE. *Brasil Reputation Pulse 2016*. Disponível em: <<https://www.reputationinstitute.com/Brasil-Reputation-Pulse-2016.aspx?lang=en-US>>. Acesso em: 1º set. 2016.