

» O porquê de as empresas precisarem de construir pontes: rumo a uma nova relação com os *stakeholders*

Madrid » 12 » 2018

VENEZUELA: UM EXEMPLO ESCLARECEDOR

2013, na Venezuela. Uma grande empresa de consumo em massa (cujo nome será mantido anônimo) redefiniu a delegação das responsabilidades ao alto nível da organização: o segundo responsável na hierarquia assumiu a direção de todas as áreas funcionais. Tal permitiu que o gerente geral se dedicasse exclusivamente ao relacionamento com autoridades, vários sindicatos, comunidades ao redor das instalações industriais, associações empresariais e meios de comunicação. A operação da empresa incluía quatro instalações e 16 centros de distribuição e apoio ao cliente em mais de 170 000 pontos de venda. Ou seja, uma operação de alcance nacional que exigia relações diretas com pelo menos uma centena de entidades oficiais distribuídas pelo território venezuelano, assim como com inúmeras entidades privadas e do setor terciário.

A implementação deste modelo não significou o desaparecimento ou a deslocação da unidade de

assuntos públicos e comunicações para segundo plano. Pelo contrário, elevou as funções desta para o mais alto nível da direção. Ao criar uma alta direção executiva com dois responsáveis que interagem, esta empresa, tomando uma decisão invulgar, demonstrou a capacidade que tem para compreender a seguinte realidade: a sustentabilidade operativa dependia da qualidade dos intercâmbios que poderiam ser estabelecidos com as comunidades estratégicas. A medida revelou que, mesmo em momentos complexos, as respostas inovadoras que não se notam à primeira vista podem ser a solução ideal.

QUANDO AS EMPRESAS SÃO QUESTIONADAS

Não só na América Latina, mas também em boa parte do planeta, está a acontecer um fenómeno cada vez mais intenso e persistente, razão pela qual as instituições e as empresas são questionadas. Os temas não se limitam à questão sobre se cumprem o quadro jurídico vigente em cada país. Desde meados dos anos sessenta que o leque de perguntas se tem vindo a expandir gradualmente. Na última década, têm-se multiplicado os que colocam questões, e com cada vez maior frequência.

Questiona-se as empresas acerca de assuntos tão vastos como a remuneração e o estado das relações laborais; as modalidades contratuais que os fornecedores têm com os trabalhadores (mesmo quando se situam noutros países); a qualidade e garantias dos produtos e serviços; as práticas concretas relativamente aos direitos humanos (género, inclusão, tolerância política, religiosa e cultural); a maneira como tratam os clientes diariamente; os fornecedores, comunidades e entidades relacionadas; o impacto que os processos produtivos têm no meio ambiente; o estatuto dos programas e medidas de segurança e, finalmente, as possíveis discrepâncias entre o que se diz e o que se faz.

Cada vez mais se questiona as organizações como se de sujeitos morais se tratassem. Ou seja, como entidades que têm obrigações éticas. Na sua obra *Razones y*



personas (*Reasons and Persons*, no original)¹, Derek Parfit adverte para um processo próprio do mundo moderno: pensar nas comunidades e qualificá-las (povos, grupos sociais, equipas desportivas, membros de uma geração, instituições públicas e privadas) como se fossem indivíduos.

Esta tendência é decisiva para as empresas: os públicos ou *stakeholders* destas observam-nas, analisam as condutas, e questionam-nas acerca das respetivas ações serem ou não responsáveis e morais.

PARA ALÉM DO PREVISÍVEL

Em meados do século XX, o conceito de *stakeholder* começou a ser utilizado para englobar indivíduos ou grupos da sociedade que se interessam pela atividade de uma ou várias empresas e que são influenciados e afetados por estas. Na sua maioria, os *stakeholders* são previsíveis. Por exemplo, todas as indústrias sabem que os dirigentes sindicais, as entidades reguladoras e jornalistas especializados em negócios têm de fazer um acompanhamento do desempenho industrial, no âmbito da atividade profissional que exercem.

No entanto, estes observadores também podem ser imprevisíveis. Um caso ilustrativo: em 2012, a ação de um professor reformado de origem peruana obrigou a que uma das indústrias líderes a nível mundial no âmbito da higiene pessoal e doméstica realizasse um investimento de quase 2 milhões de dólares que não estava incluído no orçamento. Importa referir que a pessoa em questão não pertencia a nenhuma organização, não desempenhava nenhuma função pública, nem nunca tinha participado numa atividade semelhante: um reformado atento aos assuntos públicos, um *stakeholder* invisível.

Durante uma visita a um supermercado, este professor reparou que dois rótulos da mesma marca de pasta de dentes continham informação diferente sobre a composição. Alertado por esta incoerência, verificou também as embalagens de tamanho diferente de um mesmo champô produzido por esta empresa. Também encontrou diferenças. Movido pela descoberta que fez, este cidadão auditor conseguiu adquirir os mesmos produtos em quatro países da América Latina.

Antes de entrar em contacto com a empresa e de informar que tinha elaborado um relatório com as discrepâncias encontradas, o professor ligou para os números dos serviços de apoio ao cliente presentes na embalagem. Ninguém atendeu. Quando a empresa se reuniu com este cidadão auditor, encontrou alguém que agia por iniciativa própria, que não representava ninguém e cuja exigência consistia na regularização, atualização e homogeneização da informação nas

“A estrutura de Advocacy foi concebida para dar respostas, sob uma visão mais ampla e real, uma visão de um verdadeiro conhecimento da região e das respetivas tendências económicas, sociais, políticas e institucionais”

embalagens. O argumento dele era simples e categórico: as disparidades violavam o direito a estar devidamente informado.

O CÚMULO DAS EXIGÊNCIAS

A emergência de observadores invisíveis é apenas um dos novos fatores que desafiam o funcionamento, o intercâmbio fluido e a conservação de um ambiente favorável aos negócios. A rede introduziu um elemento que dificulta os intercâmbios entre a empresa e a sociedade: os *stakeholders* inesperados que

questionam as empresas, exigindo informação ou explicações sobre a conduta destas.

O filósofo coreano Byung-Chul Han escreveu no livro *La sociedad de la transparencia*²: vivemos numa época em que as sociedades apelam a que seja revelado o que permanece oculto ou fora do alcance do público. Esta exigência é referente não só aos poderes do Estado, mas também às empresas. Pelo simples facto de permanecerem em silêncio ou ficarem fora dos radares, as organizações ou as figuras públicas tornam-se alvo de especulação ou suspeita.

Algumas forças reais que afetam ou perseguem as empresas no caminho que percorrem são a desinformação predominante sobre a atividade produtiva, a ignorância do contributo das estruturas de negócios para a economia e organização das sociedades, a presença de correntes de opinião no espaço público que questionam (muitas vezes sem qualquer fundamento), ou o aumento das notícias falsas associadas à deterioração da linguagem.

Lee McIntyre,³ na obra *Post-truth* (pós-verdade) apresenta um diagnóstico inequívoco: há uma série de fatores que estão presentes na opinião pública (relativização dos factos, desconhecimento ou desinformação de como a sociedade funciona, certos preconceitos cognitivos e uma tendência para opinar sem fundamento) e que, quando se juntam à revolução que são as redes sociais, criam condições propícias a tempestades que causam danos reputacionais graves.

AS EMPRESAS PODEM PROTEGER-SE?

A nossa premissa é que existem técnicas, ferramentas e especialistas que podem ajudar as empresas a analisar o ambiente que as rodeiam, a definir estratégias adequadas aos novos cenários e a estabelecer rotas, vínculos e intercâmbios não só com os *stakeholders*, mas que se projetem também para setores mais amplos da sociedade. Os tempos de hoje obrigam as empresas a se prepararem tanto para o previsível, quanto para o imprevisível.

¹ Parfit, Derek. *Razones y personas*. Tradução: Mariano Rodríguez González. Editorial Machado Libros. Espanha, 2004.

² Han, Byung-chul. *La sociedad de la transparencia*. Tradução: Raúl Gabás. Herder Editorial. Espanha, 2013.

³ McIntyre, Lee. *Posverdad*. Tradução: Lucas Álvarez Canga. Ediciones Cátedra. Espanha, 2018.

Assim, em algumas empresas surge uma inovadora estrutura, a de *Advocacy*. Esta visa enfrentar ambientes em mudança constante, como está a acontecer na América Latina. Mas para além de oferecer soluções no âmbito legal, esta estrutura foi concebida para dar respostas, sob uma visão mais ampla e real, uma visão de um verdadeiro conhecimento da região e das respetivas tendências económicas, sociais, políticas e institucionais.

Como qualquer outra região do planeta, a América Latina, é um mundo cheio de peculiaridades. Aliás, entre um país e outro existem lacunas históricas, culturais e

até linguísticas consideráveis, apesar de o espanhol ser o idioma predominante e comum na maioria dos países. Indivíduos que questionam especificamente exigem das empresas respostas específicas também. Além disso, é fundamental contar com o apoio de equipas profissionais cuja configuração permita: conhecer e analisar o ambiente operacional das empresas, definir estratégias de ação e comunicação, elaborar um mapa de relações (incluindo com as autoridades dos países), estabelecer diálogos e construir pontes que abram o caminho para os negócios e que promovam a boa reputação dos respetivos clientes.



Antonieta Mendoza de López, Vice-presidente de Advocacy América Latina. Antonieta Mendoza de López tem mais de 25 anos de experiência em Comunicação e Assuntos Públicos para algumas das maiores empresas da América Latina, como a PDVSA e a Organização Cisneros. Nos últimos quatro anos, Antonieta levou a cabo um intenso trabalho na defesa dos direitos humanos dos presos políticos na Venezuela. Além do mais, é fundadora do capítulo venezuelano do *International Women's Forum* e membro do Conselho de Administração da Fundação Eugenio Mendoza. Da mesma forma, pertence ao Comité de Meios de Comunicação da Venamcham, a Câmara de Comércio e Indústria da Venezuela.

amendozalopez@llorenteycuenca.com



Nelson Rivera, Jornalista cultural e consultor em comunicações estratégicas. Nelson Rivera trabalhou, simultaneamente, nas áreas de jornalismo cultural e consultoria em diversas áreas da comunicação estratégica. Há mais de três décadas que trabalha como consultor para mais de 150 empresas nas áreas de imagem, reputação e gestão de crises, principalmente na Venezuela, mas também em países como Colômbia, Panamá, República Dominicana e Bolívia. É membro fundador do Conselho Editorial do jornal *El Nacional* (1993) na Venezuela. Além disso, desde 1995 é diretor do *Literary Paper*, a mais antiga publicação cultural da América Latina, que circula desde 1943 como parte do mencionado jornal *El Nacional*. É autor de um volume de ensaios, *O Ciclope Totalitário* (Random House Mondadori, 2009), editor de dois volumes da série *Pensar a Transição* (Universidade Católica Andrés Bello, 2017 e 2018). Desde 2005 que mantém uma coluna semanal especializada em livros de pensamento, história, sociologia e psicologia social.

riveranelsonrivera@gmail.com

d+i desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos a assistir a um novo modelo macroeconómico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma plataforma global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, agrega e analisa os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Desenvolvendo Ideias é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca, existe **Desenvolvendo Ideias**.

www.desenvolvendo-ideias.com

www.revista-uno.com

