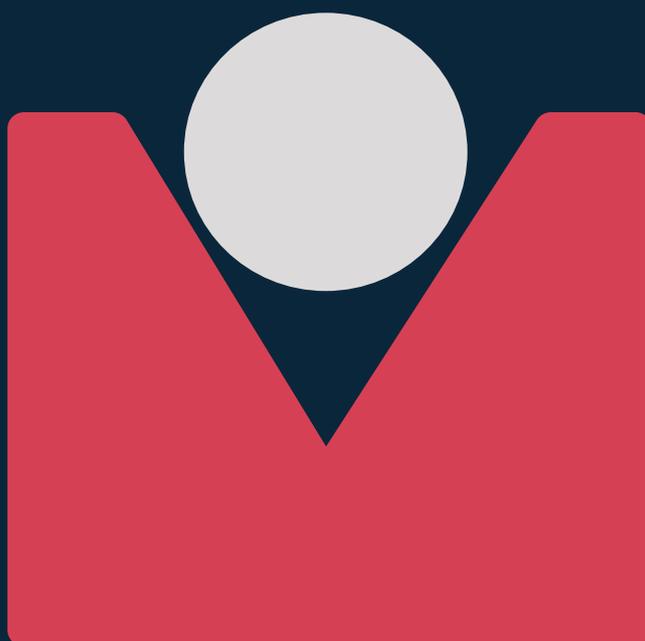


**IDEAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTICLE

# O DESAFIO DA GESTÃO REPUTACIONAL DOS DIRETORES DE COMUNICAÇÃO

Quito, 3 de abril, 2019

A evolução da comunicação no âmbito corporativo é incontestável neste mundo hiperconectado, em que se consome uma quantidade enorme de informação e em que a exigência relativa ao tipo de conteúdos é cada vez maior. Neste âmbito, abordamos o trabalho dos atuais diretores de comunicação e a evolução deste cargo num futuro próximo, senão hoje mesmo, para passar a abranger a gestão da reputação das empresas.

## O DIRETOR DE COMUNICAÇÃO TRADICIONAL: SE SE IDENTIFICAR COM ESTA DESCRIÇÃO, TEM MOTIVOS PARA FICAR PREOCUPADO

Geralmente, o diretor de comunicação tem-se caracterizado por orientar a comunicação interna e externa, com base no conhecimento que tem relativamente às atividades e ao setor da empresa. O diretor de comunicação determina o conteúdo usado para informar os públicos sobre o trabalho diário da organização, assim como o modo de transmitir esta informação e os canais usados para o fazer, a fim de reforçar a imagem e a identidade da organização.

Assim, as funções quotidianas do diretor de comunicação passam por organizar eventos corporativos, elaborar mensagens de caráter

**“As organizações tenham dirigido a atenção ao valor que a reputação e uma gestão eficaz da mesma podem trazer ao negócio, ganhando a confiança do cliente”**

genérico e comunicações à imprensa, assumir o papel de porta-voz da empresa e relacionar-se com os meios de comunicação, colaboradores e outros públicos, tanto internos quanto externos, para alcançar os objetivos de comunicação estabelecidos. Encarrega-se de dar a conhecer e potenciar as ações que cada departamento da empresa realiza em função da estratégia geral da empresa.

Tradicionalmente, o objetivo da comunicação é facilitar a transmissão de mensagens sobre a organização, a filosofia e os valores da mesma, manter a informação sempre atualizada, lidar com os meios de comunicação e relacionar-se com as diferentes hierarquias da empresa.

Esta definição parte de uma perspetiva que considera que a comunicação pertence mais às tarefas administrativas, e até operacionais, do que às estratégicas. Se as suas funções corresponderem a esta descrição, tem motivos para se preocupar. Em breve, poderá deixar de ser útil para a sua organização.

## O FATOR DA REPUTAÇÃO ESTEVE SEMPRE PRESENTE E NUNCA O VIMOS, ATÉ O DESCOBRIRMOS

Há alguns anos, e ainda hoje em certas organizações, na área da comunicação só se fala de imagem, identidade, cultura e relações institucionais, sem se ter em conta um conceito determinante para o sucesso da empresa – a reputação. Atualmente, é possível que, devido às interações dos consumidores de conteúdos, as organizações tenham dirigido a atenção ao valor que a reputação e uma gestão eficaz da mesma podem trazer ao negócio, ganhando a confiança do cliente.

Quando falamos de reputação, referimo-nos à «opinião ou consideração que temos por alguém ou por alguma coisa» e ao «prestígio ou estima que alguém ou alguma coisa têm». Com base nesta definição, consideramos que a reputação foi sempre gerível. É possível que esta opinião ou este prestígio se possam construir usando linhas estratégicas de comunicação que expliquem bem aquilo que a empresa faz bem.



Estas estratégias devem ser lideradas por um especialista (acompanhado da respetiva equipa de trabalho) que conheça a melhor forma de gerir a correlação entre aquilo que a empresa é, aquilo que faz e aquilo que diz, de forma a obter aquilo a que chamamos licença para operar – um ativo intangível que mostra que a empresa é justa, ética e sustentável.

No entanto, esta tarefa não se limita à lista de funções de uma pessoa. A reputação depende de todos, dos dirigentes ao último colaborador do organograma. Construir, manter e mostrar uma boa reputação é responsabilidade de todos.

## A REPUTAÇÃO NAS PALAVRAS E AÇÕES DO CEO, ONTEM E HOJE

Nesta sociedade da informação, em que os indivíduos não só produzem conteúdos e acedem aos mesmos de forma imediata, mas também os disseminam e influenciam, as empresas estão assaz expostas às críticas ou aos elogios, conforme as ações que realizarem. Existem dois caminhos: ou a empresa constrói a própria reputação e a gere de forma a ser validada pelos públicos, ou deixa cada um julgar a sua forma de fazer as coisas sem uma perspetiva definida.

Para os líderes das organizações, especialmente das maiores do mundo, será sempre importante saber como a empresa é vista, aquilo que se diz sobre a mesma, como é avaliada e, sobretudo, o impacto que estes aspetos têm no negócio. «A reputação é essencial para todos os aspetos do nosso negócio. Influencia a estratégia e os benefícios comerciais que a acompanham», afirma Andy Pharoah, Vice-Presidente de Assuntos Corporativos, Iniciativas Estratégicas e Sustentabilidade da Mars, Inc., na página na Internet do Reputation Institute.

Num artigo presente no sítio na Internet do Reputation Institute, intitulado «A Memo to CEOs About Reputational Risk», que apresenta números de um estudo sobre Diretores de Comunicação Corporativa em todo o mundo, afirma-se que 67 % dos executivos acreditam que a reputação tem uma prioridade elevada nas empresas em que trabalham. Constata-se ainda que 75 % dos executivos afirmam que a importância da reputação aumentou nos últimos anos, e que 36 % dos mesmos estão prontos para gerir a reputação de forma pró-ativa.

É possível uma empresa fazer bem as coisas sem, no entanto, granjear a fidelidade dos utilizadores, clientes ou consumidores. Quando a nossa comunicação não tem o impacto necessário e não obtemos a aceitação ou a resposta que procuramos, colocamos a questão – que aspetos precisamos de considerar para a nossa estratégia funcionar melhor? Devemos, então, avaliar a necessidade de fazer uma gestão da reputação que posicione os índices de preferência da empresa entre os mais elevados.

Os momentos de crise são outro cenário comum (embora não seja nada agradável) que revela a importância de uma estratégia integral de reputação que permita proteger ou reconstruir a empresa. Trata-se de situações que exigem a ativação do plano de contingência da empresa, para não se perder, em grande medida, a confiança das comunidades, e para evitar que o negócio seja afetado.

Em muitos casos, a reputação é construída de forma silenciosa, sem se saber que lá está e em que medida contribui. O trabalho do diretor de comunicação passa por cuidar da reputação, valorizando-a pela influência que tem no bom desempenho e no crescimento da empresa.

Anteriormente, o CEO ocupava-se apenas do comportamento, preterindo a comunicação, mas agora é impossível desligar os dois conceitos, já que a forma de comunicar é também a forma de agir. Por esta razão, a comunicação é uma força de transformação que agora faz parte do comportamento das empresas; a isto se chama *storydoing* (juntar a narrativa à ação).

Ao reconhecerem a importância da reputação para o sucesso da empresa, os CEO consideram-na um dos alicerces que devem ser geridos sob uma liderança interna, e exercem cada vez mais pressão para o diretor de comunicação os ajudar a compreender o estado da reputação da empresa, como a reputação afeta o negócio e de que forma contribui para a tomada de decisões a longo prazo. A preocupação das empresas por ocuparem os primeiros lugares dos *rankings* da reputação constitui um desafio para o trabalho do diretor de comunicação, e convida-o a dar o passo estratégico seguinte.

## O CHIEF REPUTATION OFFICER

Estamos na era da ética, em que as empresas são perçecionadas e classificadas conforme o respetivo comportamento. Isto significa que a equidade, a ética e a sustentabilidade acrescentam valor às empresas perante as comunidades. Neste contexto, o trabalho do diretor de comunicação dá um salto e concentra-se na consecução de objetivos de posicionamento baseados na reputação. A reputação é considerada um ativo intangível fundamental para manter e proteger a liderança da organização.

Estamos a falar de assumir o papel de gestor da reputação. O *Chief Reputation Officer* (CRO) dirige a estratégia de comunicação corporativa visando consolidar a confiança e credibilidade, em linha com os objetivos da empresa, orientando as narrativas e histórias para as comunidades, gerando interações, ouvindo o que é dito sobre a empresa e analisando e avaliando os resultados. Nesta linha, uma boa reputação significa que a empresa faz bem as coisas e comunica bem aquilo que faz. É o reflexo de uma abordagem de comunicação adequada.

Uma das tarefas do CRO é interpretar os dados da reputação e integrá-los na estratégia empresarial, de modo a identificar vantagens e oportunidades

para aumentar o sucesso. A tarefa principal do CRO é tornar-se assessor do CEO e tomar decisões em função dos KPI empresariais. Para isto, deve conhecer o âmbito económico, político, social e ambiental, entre outros que influenciem o negócio.

Além de informar, o objetivo é realçar o impacto da empresa nas diferentes áreas do negócio e gerar diálogos que estabeleçam ligações com as comunidades de interesse, contribuindo para as mesmas. Para tal, é importante deixar de ver na comunicação uma tarefa administrativa e considerá-la parte da área estratégica.

No México, 52 % das empresas declararam que proteger e melhorar a própria reputação é um dos seus objetivos principais, de acordo com o estudo *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2018*, da KPMG. A notoriedade de uma empresa que mereça distinguir-se é sinónimo de uma boa reputação. Neste sentido, o trabalho do CRO, além de envolver a imagem e a identidade da empresa, também passa por usar a comunicação para melhorar a reputação da empresa, para que esta reputação, por sua vez, acrescente valor ao negócio.

## SE NÃO SE IDENTIFICAR COM ISTO, AINDA VAI A TEMPO – ENFRENTA O DESAFIO

De acordo com a investigação realizada pela PwC sobre CEO de todo o mundo, referida no blogue do Reputation Institute, os mais altos dirigentes das empresas não estão completamente satisfeitos relativamente à disponibilidade dos dados necessários para compreenderem a reputação corporativa. Este é o campo de ação do CRO – assessorar o CEO é o novo desafio, e isto permitirá ao diretor de comunicação desenvolver-se profissionalmente.

As estratégias de comunicação e reputação são essenciais para as organizações. Estas estratégias são necessárias para revelar o valor oculto que agora é mensurável e potencialmente benéfico para as empresas. A par deste crescimento da organização, também há vantagens para o profissional que faz avançar a posição que ocupa e torna a reputação um multiplicador económico.

A Nestlé e a AB InBev, por exemplo, são referências na gestão da reputação. As equipas destas empresas, para além de se preocuparem com a

comunicação, trabalham em estratégias que lhes permitem subir nos *rankings* da reputação, para se manterem na vanguarda, regional e globalmente. Se ainda não estiver neste caminho, está na altura de enfrentar o desafio. Ainda vai a tempo de demonstrar que a reputação se constrói a partir da comunicação.

## O QUE FAZER SE O CEO SUBESTIMAR A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA REPUTAÇÃO? AQUI INDICAMOS ALGUNS DADOS QUE PODEM AJUDAR O CEO A MUDAR DE OPINIÃO

O facto de que as empresas que lideram os *rankings* da reputação a nível mundial são também as que mais faturam não é coincidência. Há muito tempo que estas empresas se começaram a interessar por serem valorizadas e respeitadas. Um exemplo disto é a LEGO, cuja reputação está em segundo lugar no *ranking* mundial, segundo o Reputation Institute. Esta marca é líder em transparência e contribuição social, além de ter uma promessa que visa produzir um impacto positivo e alcançar uma posição de confiança entre as partes interessadas. Podemos ver que a LEGO fala de transparência e confiança, duas palavras-chave da reputação.

Segundo o artigo da Forbes «Mantener identidad y reputación corporativa», publicado em fevereiro de 2019, alguns estudos recentes indicam que os ativos intangíveis valem mais de 70 % do total dos ativos, e são os únicos que não se conseguem copiar. Para despertar o interesse dos CEOs, e para os fazer compreender o valor real da gestão da reputação, é necessário falar de comportamento ético, equidade, valor do produto ou do serviço e transparência – fatores determinantes na proteção da empresa em eventuais situações de crise. Trata-se de um investimento que produz um impacto no negócio, reduz os riscos e acrescenta valor.

No entanto, os públicos externos não são o único fator importante para a reputação. Um dos ativos mais poderosos para sustentar a empresa são os colaboradores – um stakeholder cujas expectativas devem ser cumpridas pela empresa. Mais uma vez, estão envolvidos aspetos como a ética e a transparência, assim como a sustentabilidade, o crescimento, a projeção, a flexibilidade e o bom ambiente. Estas são algumas das características que tornam uma empresa desejável, conferindo-lhe uma boa reputação enquanto entidade empregadora. Isto aplica-se especialmente aos *millennials*, que, graças às novas tecnologias e tendências, desafiam as empresas a serem mais conscientes relativamente à necessidade de criar um equilíbrio entre a indústria, o ser humano e o planeta. De acordo com a Exponews, as dez empresas globais que lideram o seu *ranking* têm uma reputação melhor entre os *millennials*.

## “Os públicos externos não são o único fator importante para a reputação. um dos ativos mais poderosos para sustentar a empresa são os colaboradores”

Se o seu CEO ainda não reconhecer o valor da reputação para a empresa, estes argumentos e dados ajudarão, no mínimo, a semear a dúvida, levando-o a começar a refletir sobre a importância estratégica da reputação. Além disso, na prática, ao ligar a reputação ao negócio, a sua contribuição começará a evoluir seriamente.

## AUTOR



**Carlos Llanos** é Diretor Geral na LLYC do Equador. Tem um mestrado em Direção de Marketing e Gestão Comercial da Universidad del Pacífico e uma licenciatura em Ciências da Informação com Especialização em Jornalismo da Universidad de Piura. Conta com mais de 17 anos de experiência em consultoria, tendo concebido e desenvolvido estratégias de comunicação num vasto leque de setores: finanças, tecnologia, mineração, energia e hidrocarbonetos, consumo em massa, serviços profissionais, turismo, construção e infraestruturas, saúde e beleza, telecomunicação, entretenimento, entre outros. Na LLORENTE & CUENCA Peru, dirigiu iniciativas e projetos de *consumer engagement* para clientes como a Backus AB InBev, a Belcorp, a Ésika, a Huawei, a McDonald's e a Saga Falabella, entre outros.

**DIREÇÃO CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Sócio Fundador e Presidente  
jalllorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Sócio e CEO para as Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Enrique González**  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Sócio e Diretor-geral de Estratégia  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Goyo Panadero**  
Sócio e Diretor-geral de Talento e Inovação  
gpanadero@llorenteycuenca.com

**Carmen Gómez Menor**  
Diretora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Diretor Jurídico & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Diretor de Tecnologia  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Sócio e CFO para a América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonieta Mendoza de López**  
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA E PORTUGAL**

**Arturo Pinedo**  
Sócio e Diretor-geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luísa García**  
Sócia e Diretora-geral  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Barcelona**

**María Cura**  
Sócia e Diretora-geral  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Sócio e Diretor Sênior  
oiiesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

**Madrid**

**Joan Navarro**  
Sócio e Vice-presidente  
Relações Públicas  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**  
Sócio e Diretor Sênior Esporte  
e Estratégia de Negócio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Sócio e Diretor Sênior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Diretor Sênior  
Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**  
Diretor Sênior  
Comunicação Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

**Lisboa**

**Tiago Vidal**  
Sócio e Diretor-geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225,  
5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00

**ESTADOS UNIDOS**

**Erich de la Fuente**  
Sócio e Chairman  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Mike Fernandez**  
CEO  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Claudia Gioia**  
SPV Americas, Business Development  
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

**New York**

**Gerard Guiu**  
Diretor de Desenvolvimento de  
Negócios Internacionais  
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle  
9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

**REGIÃO NORTE**

**Javier Rosado**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

**México**

**Juan Arteaga**  
Diretor-geral  
jarteaga@llorenteycuenca.com

**Rogelio Blanco**  
Diretor-geral  
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412,  
Piso 14 Col. Juárez, Alcaldía.  
Cuauhtémoc CP 06600,  
Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

**Panamá**

**Manuel Domínguez**  
Diretor-geral  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower,  
piso 9 Calle 57,  
Obarrío - Panamá  
Tel. +507 206 5200

**Santo Domingo**

**Iban Campo**  
Diretor-geral  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta  
7 Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

**San Jose**

**Pablo Duncan - Lynch**  
Sócio Diretor  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General  
350 metros oeste  
Trejos Montealegre,  
Escazú, San José  
Tel. +506 228 93240

**REGIÃO ANDINA**

**Luis Miguel Peña**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Bogotá**

**María Esteve**  
Sócia e Diretora-geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

**Lima**

**Luis Miguel Peña**  
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

**Quito**

**Carlos Llanos**  
Diretor-geral  
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

**REGIÃO SUL**

**Juan Carlos Gozzer**  
Diretor-geral Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

**São Paulo y Rio de Janeiro**

**Cleber Martins**  
Diretor-geral  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

Ladeira da Glória, 26  
Estúdios 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

**Buenos Aires**

**Mariano Vila**  
Diretor-geral  
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8.  
C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

**Santiago**

**Francisco Aylwin**  
Presidente Conselheiro  
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801,  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00



## IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

IDEAS LLYC é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEIAS na LLYC.

[llorentycuenca.com](http://llorentycuenca.com)  
[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)