

# COMUNICAÇÃO CORPORATIVA E A REPUTAÇÃO EMPRESARIAL

A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA TORNOU-SE UMA ÁREA INDISPENSÁVEL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES, PRINCIPALMENTE QUANDO SE FALA EM GERENCIAMENTO DE CRISE. A AUSÊNCIA DE ESTRATÉGIA NESSE SEGMENTO PODE DESTRUIR A REPUTAÇÃO E A IMAGEM DA EMPRESA

| POR BELMIRO RIBEIRO DA SILVA NETO

**É** alto o preço pago por organizações que não adotam planejamento, estratégias e técnicas de comunicação corporativa. Não se comunicar durante uma crise, ou fazê-lo apenas de forma reativa — com discursos incoerentes e sem preparo — pode dar a impressão inicial de que o problema foi resolvido; mas quando o público percebe a fragilidade da governança, a empresa acaba perdendo reputação, competitividade e patrimônio.

Esse foi o caso da British Petroleum (BP) com o desastre em suas operações no Golfo do México em abril de 2010. Segundo o jornal britânico *The Guardian* — edição de 27/07/2010 — era visível o despreparo dos principais executivos da empresa para lidar com a crise, pois cometeram erros graves. O *The New York Times* — edição

de 21/07/2012 — informou que o acontecido já custou US\$ 38 bilhões à petrolífera e suas ações declinaram 30% em relação ao período anterior do acidente.

Segundo Paul Argenti, Robert Howell e Karen Beck, no livro *The strategic communication imperative*, algumas instituições, por razões diversas, adotaram abordagens táticas de comunicação de curto prazo totalmente incoerentes com seus posicionamentos estratégicos, e isso lhes causou prejuízos de imagem e valor. A Exxon, em 1989, decidiu ficar em silêncio por dias após o vazamento de petróleo do Exxon Valdez, no Alaska; a American Telephone and Telegraph (AT&T) demitiu 40 mil empregados no primeiro dia útil de 1996; a Merck esperou ser pressionada pela Food and Drug Administration (FDA) para retirar o medicamento Vioxx do mercado. ●



## A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ESTRATÉGICA AJUDA A ORGANIZAÇÃO A CONSTRUIR UMA REPUTAÇÃO FAVORÁVEL. AÇÕES QUE REFLITAM EMPATIA E COMPROMETIMENTO TENDEM A SER MAIS BEM RECEBIDAS PELO PÚBLICO

### CREDIBILIDADE DAS EMPRESAS

A opinião pública oscila em relação às organizações. É positiva quando elas investem, geram empregos, lançam novos produtos e agem com responsabilidade social; é negativa quando a mídia divulga notícias a respeito da má qualidade de seus produtos e serviços, preços altos, falhas, acidentes etc. A credibilidade das empresas é continuamente posta em cheque por seus públicos.

Duas pesquisas encomendadas pela revista *Exame* revelam uma enorme contradição no ambiente de negócios brasileiro: “Trata-se do fosso de percepções entre as expectativas que a população, de um lado, e os empresários, do outro, alimentam em relação às empresas. Questionados sobre qual a missão de uma companhia privada, 93% dos brasileiros mencionaram a geração de empregos. O item menos citado foi o lucro, com apenas 10%. Já os presidentes de empresas mencionaram o lucro em primeiro lugar, com 82%. Entre economistas e acadêmicos, ninguém tem dúvida de que a maior missão de uma empresa é ser lucrativa. Sem lucro, não há geração de riqueza, crescimento, emprego, justiça social — não há nada que justifique a existência das empresas. Mas o lucro está tão estigmatizado, tão satanizado na sociedade que os próprios empresários tomam cuidado, em público, para não defendê-lo com entusiasmo. Comportam-se como se tivessem vergonha, pudor ou sentimento de culpa pelo próprio sucesso. No mundo dos negócios brasileiro, quem festeja o lucro corre o risco de ser alvo de uma CPI, de receber uma visita inesperada da Receita Federal ou mesmo de ter a imagem arranhada perante a opinião pública”.

Essa visão tendenciosa se agrava em situações de crise e pode levar o público a destruir reputações duramente conquistadas. Em 2009, por exemplo, duas grandes construtoras nacionais passaram por colapsos para os quais,

aparentemente, não estavam preparadas para enfrentar. Agiram de forma reativa e *low profile* em um cenário marcado por forte perplexidade e assédio da mídia. Nas duas situações, uma parceria entre as áreas de comunicação corporativa, jurídica, marketing e produção poderia evitar ou minimizar o impacto negativo do ocorrido, ao identificar antecipadamente as vulnerabilidades das empresas e recomendar correções, bem como o treinamento adequado do pessoal.

### COMUNICAÇÃO CORPORATIVA É UMA *HARD DISCIPLINE*

A comunicação corporativa, ou *corporate affairs*, como é denominada nas empresas internacionais, tornou-se uma *hard discipline* nos últimos anos, uma função da administração que ajuda a organização a construir uma reputação favorável no processo de relacionamento com seus públicos. Usando o conhecimento sobre as realidades da instituição e de seu ambiente externo, essa área assume grande importância estratégica ao atuar como parceira das demais funções nos processos de planejamento e tomada de decisões gerenciais.

### COMO SE CONSTRÓI E SE MANTÉM A REPUTAÇÃO CORPORATIVA

A identidade de uma empresa é o resultado de como o público a enxerga por meio das ações de suas diversas áreas e porta-vozes. O reflexo dessa identidade se transforma na imagem da companhia, sendo que a soma de imagens positivas e negativas, ao longo do tempo, constitui a sua reputação. Se a identidade for gerada por ações de comunicação que denotam ética, coerência e credibilidade, a imagem será positiva. Se as condutas refletirem posturas contraditórias e dissonantes, a identidade estará associada à desconfiança e, conseqüentemente, a imagem será negativa.

Com o objetivo de zelar pela reputação, a comunicação corporativa atua em parceria com os demais segmentos da empresa em atividades como: propaganda corporativa; comunicação interna; relacionamento com os investidores, com o governo e com a mídia; comunicação sobre responsabilidade social; gestão e comunicação de risco e de crise.

## GESTÃO E COMUNICAÇÃO DE RISCO E DE CRISE

Em situações de crises e controvérsias, em que os públicos estão em conflito com a empresa, a comunicação precisa ser diferente da convencional e formulada a partir de técnicas para vencer resistências e apaziguar os ânimos. Estudos de retórica, sociologia e psicologia indicam que as pessoas tendem a ser mais receptivas em ações que reflitam empatia, dedicação, comprometimento, honestidade e franqueza da parte do interlocutor. Ao tipo de estratégia que considera essas técnicas dá-se o nome de comunicação de risco e seu uso é fundamental em crises.

Um exemplo disso é o caso da empresa Gol, no acidente do voo 1907, em 29 de setembro de 2006. Pode-se perceber claramente, nas declarações e posturas de seus porta-vozes, a presença de técnicas de comunicação de risco, como empatia, dedicação e comprometimento.

Outro exemplo, mais recente, ocorrido em julho de 2011, foi o embate público travado entre os acionistas da rede Pão de Açúcar. No evento, o presidente da rede francesa Casino contou com um plano de gestão de crise profissionalmente concebido e executado com boas práticas de comunicação, o que lhe permitiu conquistar a opinião pública.

Apesar de muitos dirigentes não quererem ouvir falar, tampouco se preparar para evitá-las, as crises podem acontecer de forma inesperada, criando altos níveis de incerteza e ameaça às empresas e aos seus públicos. Elas geram grande pressão por respostas imediatas quando ainda não se tem informações claras e seguras. É esta incerteza que pode levar a organização a entrar em pânico.

Em 2011, segundo o Institute for Crises Management, 61% dos colapsos tiveram origem em situações cujo potencial de crise foi negligenciado pela administração. O instituto define que uma crise latente é um problema que começa pequeno. Alguém dentro da organização pode identificar o potencial transtorno e corrigi-lo antes que se torne um assunto público.



### *Atividades que as empresas devem realizar regularmente:*

#### **1 AUDITORIA DE VULNERABILIDADE**

Avaliação multidisciplinar para identificar riscos operacionais que podem gerar problemas.

#### **2 PLANO DE GESTÃO E COMUNICAÇÃO DE CRISE**

Elaboração de planos para os principais problemas com potencial de causar colapsos.

#### **3 TREINAMENTO PARA RESPONDER ÀS CRISES**

Com base no planejamento, treinar os funcionários e porta-vozes para lidar com os aspectos relativos à incerteza, à liderança e desenvolver competências de gestão e comunicação de crise.

Criado em setembro de 2012, o *Núcleo de Comunicação, Marketing e Redes Sociais Digitais da FGV-EAESP* é um espaço de atividades interdepartamentais que tem como objetivo a produção de teorias sobre o uso das redes sociais nas organizações, bem como a criação de uma plataforma digital de interação envolvendo ex-alunos da instituição. Coordenado pelo professor Izidoro Blikstein, o Núcleo promove eventos sobre a temática, além de desenvolver cursos e prestar serviços para outras organizações.

**MAIS DO QUE RESOLVER A CRISE, A EMPRESA PRECISA APRENDER COM ELA, BUSCANDO MELHORAR A SEGURANÇA E A PREVENÇÃO, REVER OS PADRÕES E APERFEIÇOAR O DIÁLOGO COM A COMUNIDADE**

Embora planos preparados com antecedência nem sempre estejam completos, eles provam ser muito úteis para realizar rapidamente as primeiras ações e evitar o pânico nas empresas.

Em qualquer tipo de crise, as organizações modernas, segundo os autores Robert Ulmer, Timothy Sellnow, Matthew Seeger, precisam agir estrategicamente no sentido de:

- **Administrar a incerteza:** apresentar uma comunicação consistente, identificar a causa do problema, contatar os afetados, determinar os riscos presentes e futuros;
- **Responder à crise:** reduzir a incerteza, coordenar as atividades, disseminar as informações, não usar a ambiguidade para ganhar tempo e confundir o público;
- **Resolver a crise:** indenizar as vítimas, renovar a reputação da organização, registrar os eventos;
- **Aprender com a crise:** melhorar a segurança e a prevenção, rever os padrões da indústria, otimizar e aperfeiçoar o diálogo com a comunidade.

Ao contrário do que muitos possam pensar, o plano de comunicação não pode estar desvinculado do plano de gestão de crises, que contemplará em seu contexto as atividades básicas da administração, como planejamento, organização, execução e controle. A eficácia da comunicação dependerá da abordagem planejada, da liderança e de pessoal treinado com base nas melhores práticas e *benchmarks* de crises anteriores. ●

PARA SABER MAIS:

- Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável. Belmiro Ribeiro da Silva Neto. 2010.
- Effective crisis communication. Robert Ulmer, Timothy Sellnow, Matthew Seeger. 2007.

BELMIRO RIBEIRO DA SILVA NETO > Professor da FGV-EAESP > [belmiro.neto@fgv.br](mailto:belmiro.neto@fgv.br)