

S/A LLORENTE & CUENCA

Manual para falar
uma língua comum

A (R)evolução da Comunicação e dos Assuntos Públicos





Prólogo	3
Parte I - A (R)evolução	
Por que temos um manual	6
O novo paradigma da comunicação	11
Nosso modelo de reputação	22
A narrativa do CEO	40
Parte II - Novos conceitos em Comunicação e Assuntos Públicos	
Das mensagens básicas ao <i>storytelling</i>	49
Das temáticas aos territórios de conversa	61
Dos públicos às comunidades	72
Da cobertura à inteligência	80
Parte III - Estes Conceitos na Prática	
Os conceitos como um sistema. O tabuleiro de jogo	101
Jogar uma partida. Plano de ação	119
Glossário	148
Bibliografia	155

Parte I

A (R)evolução

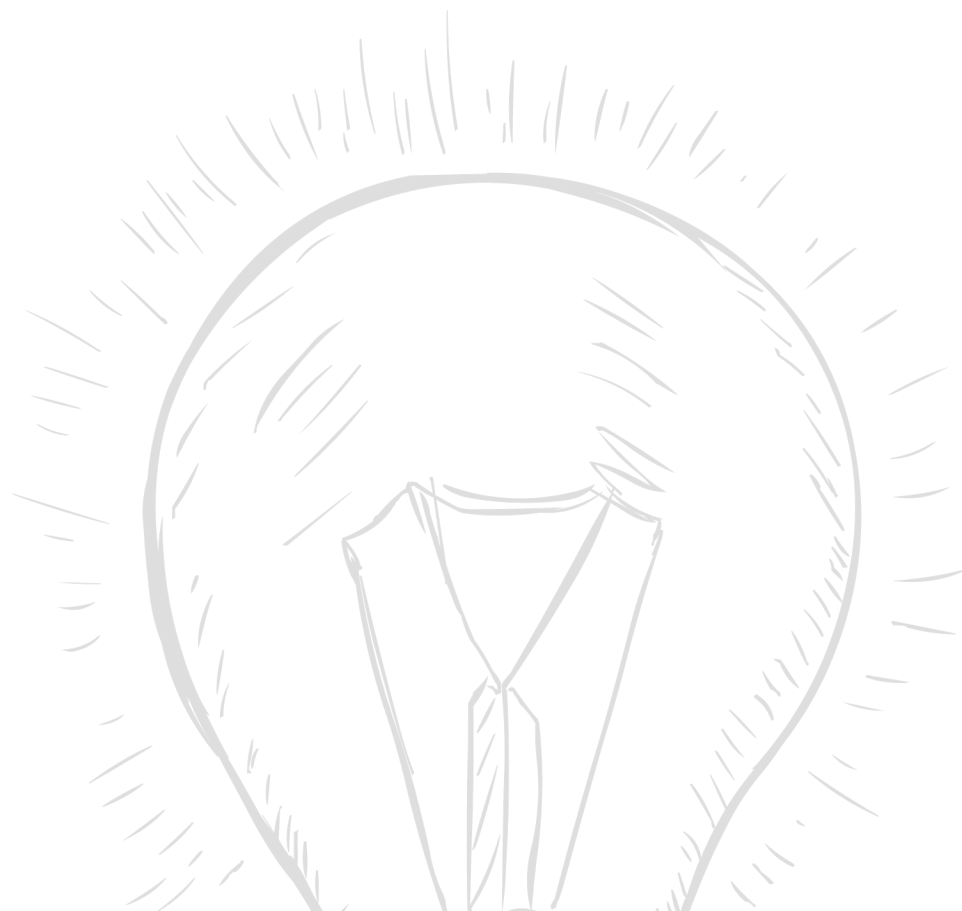
Por que temos um manual	6
O novo paradigma da comunicação	11
Nosso modelo de reputação	22
A narrativa do CEO	40





Capítulo 3

Nosso modelo de reputação



Instância ao Excelentíssimo Reitor Magnífico da Universidade de Princeton

Daniel Kahneman¹², nascido em Tel Aviv, Israel, a 5 de março de 1934, com domicílio nesta mesma Universidade, e prestando serviços docentes em Woodrow Wilson School no 301 de Robertson Hall, respeitosamente:

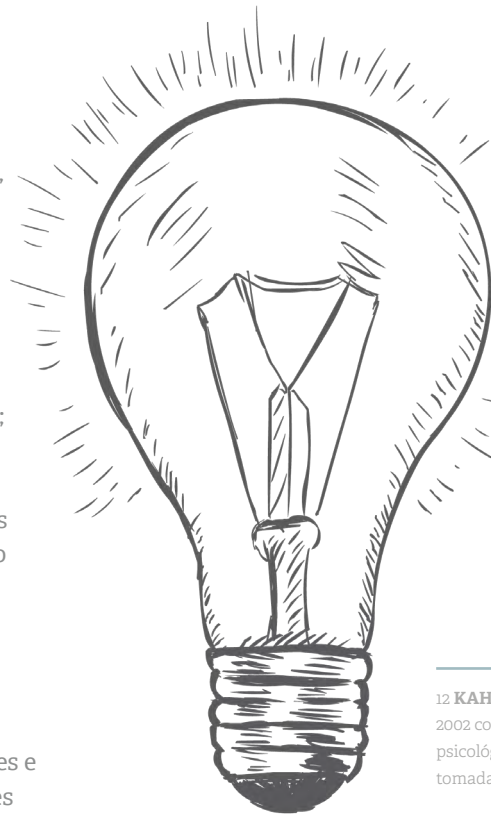
EXPÕE

QUE é muito difícil questionar o que cremos e o que amamos, especialmente quando mais precisamos fazê-lo; ou seja, ao ter de tomar uma decisão importante.

QUE a maior parte das nossas impressões e pensamentos surgem sem que saibamos conscientemente de que modo chegaram a nós.

QUE muitas decisões se produzem em nós e que muitas delas se desenvolvem silenciosamente na nossa mente.

QUE normalmente nos deixamos guiar por essas impressões e pensamentos que surgem na nossa mente e confiamos neles por natureza.



QUE pelo estudo destes conceitos e de como influenciam nossas decisões, o solicitante recebeu o Prêmio Nobel de Economia junto com o senhor Vernon Smith.

QUE por essa causa deve ausentar-se de seus deveres na Universidade de 1 de outubro a 15 de outubro do presente ano para viajar à Suécia, e portanto

SOLICITA

que lhe seja concedida licença para tal ausência.

Princeton, Nova Jersey, setembro de 2002.

D. K.

¹² **KAHNEMAN, Daniel** (1934-) Psicólogo de formação e profissão, foi galardoado em 2002 com o Prêmio Nobel de Economia por ter integrado aspectos da investigação psicológica na ciência económica, especialmente no referente ao juízo humano e à tomada de decisões sob incerteza. Sua principal obra é *Thinking, Fast and Slow* (2011).



Capítulo 3

Nosso modelo de reputação

Reputação e crenças compartilhadas

O homem é um ser social, que compartilha crenças, valores e estilos de vida (cultura) com outros indivíduos e constrói comunidades. A razão da nossa sociabilidade, explicada pela antropologia, está no instinto de sobrevivência da nossa espécie, que nos fez entender que em comunidade temos maior capacidade de nos proteger dos perigos de um mundo hostil do que vivendo de forma isolada. A vida em comum baseia-se em certo consenso sobre o mundo que nos rodeia: crenças compartilhadas, paradigmas, mentalidades, cosmovisões, ideologias...

A sociabilidade do homem é amplamente estudada pela psicologia e pela sociologia nos últimos séculos. Mas foram as investigações mais recentes no âmbito da neurociência as que melhor explicam este mecanismo de sobrevivência através das crenças compartilhadas com base biológica nas conexões neuronais do cérebro humano. Estas crenças provêm da nossa educação, experiência, das normas de convivência que aceitamos, etc. E têm um caráter emocional; em outras palavras, não são baseadas em análises racionais pormenorizadas, mas em afirmações que consideramos boas desde o princípio.

As crenças compartilhadas dão ao cérebro um processo de tomada de decisões eficiente, já que permitem ao indivíduo uma interpretação rápida que dá sentido aos acontecimentos que enfrenta. As crenças compartilhadas passam, portanto, ao cérebro a tarefa de discernir rapidamente os perigos e oportunidades sob o ponto de vista da nossa sobrevivência. [Daniel Kahneman](#), psicólogo e Prêmio Nobel de Economia, analisa todos estes fenômenos em sua obra-chave *Thinking, Fast and Slow*, citada na apresentação deste capítulo.

Os julgamentos e avaliações subjetivas baseadas em crenças compartilhadas são a base do que chamamos reputação corporativa. A reputação, definida pelo dicionário Houaiss como renome, estima, fama, operativamente se pode explicar como a **avaliação de caráter emocional que realizamos sobre o comportamento de uma organização, marca ou pessoa e que é baseada em nossas crenças.**



Os julgamentos e avaliações subjetivas baseadas em crenças compartilhadas são a base do que chamamos reputação corporativa

Um novo enfoque na gestão da Reputação

É fundamental entender bem a influência das crenças compartilhadas na reputação. Uma coisa é o comportamento e outra diferente a interpretação (o sentido) que pode ter tal comportamento entre determinados grupos ou coletivos. Perante um mesmo comportamento a avaliação pode ser muito díspar. E, como vimos, a avaliação (ou seja, a reputação) depende da interpretação do comportamento, mais que do comportamento em si mesmo. A reputação é uma avaliação completamente subjetiva.

O enfoque de gestão da reputação na última década centrou-se em gerir bem a brecha entre a percepção e a realidade. O esquema lógico era o seguinte: “Faça bem as coisas, conte-as bem e, como consequência, você obterá reputação”. Embora este enfoque inclua um grau de subjetividade e emocionalidade no tratamento da percepção, no final seu tratamento acaba sempre racionalizando o processo de avaliação de reputação da empresa através de dimensões intracorporativas: resultados econômicos, aspectos comerciais, recursos humanos, inovação, responsabilidade social, etc.

Contudo, as recentes investigações em neurociência põem o foco na gestão das crenças compartilhadas e das expectativas que se derivam delas como a base da gestão da reputação. O

razoamento seria: “Aja como se espera de você. Se superar as expectativas, você terá uma boa reputação”.

O enfoque tradicional de gestão da reputação funciona utilizando a comunicação como um instrumento de propaganda, de forma direcional a partir de mensagens que queremos comunicar por meio de canais para chegar a uma série de públicos. Hoje sabemos que a gestão da reputação funciona ao revés: parte da escuta e interpretação das crenças e expectativas dos públicos (primeiro entender) para poder formular uma resposta empática (ser entendido). Esta resposta contempla tanto o plano da ação como da comunicação, já que ambas as variáveis afetam a interpretação.

O principal valor deste novo enfoque subjetivo e emocional não é que seja novo, mas que é mais eficaz que o modelo anterior ao ter uma maior capacidade de influenciar as atitudes e gerar comportamentos favoráveis dos grupos de interesse e comunidades a que nos dirigimos.

As pesquisas nesta matéria realizadas por numerosos autores (Fombrun, Alloza, Villafañe, entre outros) demonstram que quando o julgamento sobre uma empresa é baseado em crenças compartilhadas em nível social, tal

juízo produz efeitos demonstrados nas atitudes (estima, confiança, credibilidade...) e ativa comportamentos favoráveis ou desfavoráveis para com a organização, como o apoio e fidelização de clientes, a atração do investimento ou talento, o acesso ao financiamento, a licença para atuar, etc. Por isso, cabe falar de uma Economia da Reputação, com efeitos palpáveis na conta de resultados, como vimos no capítulo anterior.

Naturalmente, as empresas que queiram gozar de uma boa reputação terão de “fazer bem as coisas” e “comunicá-las bem”. Mas fazer bem as coisas significa, em primeiro lugar, entender as expectativas dos grupos de interesse. E numa boa comunicação, o decisivo não é tanto a mensagem que se comunica, mas o que chega.

Um novo modelo de reputação

Para gerir a reputação corporativa a partir das crenças compartilhadas e da análise da interpretação, na LL&C apostamos em desenvolver um **modelo próprio que nos permitisse medir quantitativa ou qualitativamente as avaliações dos públicos captando suas expectativas**. Definimos a meta de desenvolver um modelo que fosse um método robusto e rigoroso - logicamente; escalável e replicável em nível global; e diferencial no mercado.

A construção deste modelo iniciou-se em 2014 e desenvolveu-se em três fases durante um período de dois anos de investigação: a modelização, a validação e o ajuste do modelo.

a) Modelização

O processo de modelização tem duas fases:

Fase 1. O indicador de reputação

Em primeiro lugar, estabeleceu-se um indicador de reputação baseado numa escala de 1 a 10 por ser a escala natural de pontuação no sistema decimal, que é o mais estendido em nível global. Além disso, esta escala de avaliação permite-nos combinar com nosso modelo diversas escalas de atitude com propriedades psicométricas demonstradas que se utilizam habitualmente no âmbito da sociologia para descrever em termos de atitudes e comportamentos as avaliações atribuídas às empresas/pessoas estudadas.

O valor da reputação obter-se-ia mediante uma pergunta direta aos grupos de interesse sobre a **“avaliação global” da empresa ou pessoa a medir**. Diferentemente de outros modelos, na LL&C optamos por não utilizar friamente este indicador, mas estabelecer como medição de reputação a nota global e direta que cada pessoa entrevistada atribua à entidade analisada.

“

Fazer bem as coisas significa, em primeiro lugar, entender as expectativas dos grupos de interesse

Figura 2

Dimensões de Reputação



Fase 2. As dimensões da reputação

A segunda fase consistiu em identificar as dimensões ou variáveis que influem na reputação corporativa e que devemos ativar para melhorar sua gestão. A hipótese inicial foi entender que as crenças compartilhadas geram expectativas cuja satisfação permitiria melhorar a avaliação global (reputação) de uma companhia, marca ou pessoa.

As variáveis propostas para o modelo respondem a cinco tipos de expectativas básicas:

- **Expectativas aspiracionais**, como a imagem ou atrativo que a organização/pessoa projeta e com que queremos associar-nos.
- **Expectativas pragmáticas**, como a utilidade, o cumprimento de promessas ou os resultados esperados.
- **Expectativas relacionais**, que determinam o tipo de relação que se espera com a empresa/pessoa (confiança, aproximação, não engano, etc.).
- **Expectativas éticas**, vinculadas aos valores da organização/pessoa em relação com os próprios valores.
- **Expectativas sociais**, vinculadas ao propósito ou a contribuição da organização/pessoa para a solução de problemas sociais.

Estes cinco tipos de expectativas transferem-se para o modelo em 5 dimensões:

- **Imagem:** esta dimensão descreve se a empresa ou pessoa “gera sentimentos positivos entre as pessoas”. Permite-nos obter um indicador de atrativo que mede o grau de alinhamento com as expectativas aspiracionais dos intervenientes (se querem ver-se ou não relacionados com essa marca ou pessoa). Permite-nos classificar a imagem da empresa ou pessoa em função de sua avaliação como inovadora, diferencial, corrente, desvalorizada ou pária.
- **Credibilidade:** esta dimensão descreve se a empresa ou pessoa “responde às promessas que gera”. Permite-nos obter um indicador de fiabilidade que mede o grau de alinhamento com as expectativas pragmáticas dos intervenientes em relação com o cumprimento das promessas realizadas e a qualidade percebida. Permite-nos classificar a empresa ou pessoa em função de sua avaliação como excelente, rigorosa, disciplinada, informal ou fraudulenta.
- **Transparência:** esta dimensão descreve se a empresa ou pessoa “proporciona uma informação clara e suficiente sobre suas atividades, produtos e serviços. Não engana”. Permite-nos obter um indicador sobre a capacidade de uma empresa para explicar-se e estabelecer relações sinceras com seus públicos, que mede o grau

de alinhamento com as expectativas de diálogo e relacionamento dos intervenientes. Permite-nos classificar a empresa ou pessoa em função de sua avaliação como próxima, proativa, reativa, opaca ou mentirosa.

- **Integridade:** esta dimensão descreve se a empresa ou pessoa “age com ética e honestidade no mercado”. Permite-nos obter um indicador do comportamento a partir dos valores que mede o grau de alinhamento com as expectativas éticas dos intervenientes no sentido de ser uma empresa honesta, justa e que respeita as normas (tem uma conduta exemplar). Permite-nos classificar a empresa ou pessoa em função de sua avaliação como íntegra, honesta, legal, trapaceira ou corrupta.
- **Contribuição:** esta dimensão descreve se a empresa ou pessoa “contribui positivamente para a melhoria da sociedade”. Permite-nos obter um indicador de relevância que mede o grau de alinhamento com as expectativas sociais dos intervenientes. Permite-nos classificar a empresa ou pessoa em função de sua avaliação como comprometida, responsável, insensível, irresponsável ou nociva.

As primeiras três dimensões (imagem, credibilidade e transparência) **constroem a reputação mais no plano da diferenciação; as duas restantes** (integridade e contribuição) **trabalham a reputação especialmente no plano da legitimidade.**

b) Validação

O processo de validação inicial do modelo realizou-se mediante um estudo sobre o setor financeiro na Espanha baseado em 850 entrevistas representativas de população espanhola por sexo e idade e com um grau de fiabilidade de 95% (margem de erro: +-5).

Pediu-se aos entrevistados que avaliassem de 1 a 10 a reputação das entidades analisadas (BBVA, A Caixa, Bankia, Popular e Bankinter), e que avaliassem também numa escala de 1 a 10 cada uma das cinco variáveis do modelo (imagem, credibilidade, transparência, integridade e contribuição) por cada entidade.

Este estudo realizou-se em outubro de 2014 e concluiu que, sob um ponto de vista estatístico, as cinco variáveis analisadas demonstraram ter um nível de correlação alto (entre 0,7 e 0,8) com a avaliação global (a reputação) das empresas analisadas. Igualmente se pôde validar um nível alto de regressão múltipla entre a reputação e as cinco variáveis (0,82). Isto quer dizer que 82% da avaliação global da reputação pode ser explicada por essas cinco variáveis: imagem, credibilidade, transparência, integridade e contribuição. Os 18% restantes se refeririam a aspectos mais específicos do setor ou da entidade que o modelo não capta em sua totalidade.

Portanto, a conclusão do processo de validação é que uma gestão excelente destas cinco variáveis nos permitiria construir um modelo muito robusto e sólido de gestão da reputação. Pode assemelhar-se a um indicador de satisfação, mas há uma grande diferença: o de satisfação é sobre uma experiência, é sobre o passado. O de reputação é preditivo, já que é baseado em crenças e não no desempenho da empresa.

c) Ajuste do modelo

De janeiro de 2015 até junho de 2016, realizamos mais de 15 estudos com a marca Reputation Relevance entre diversos setores, instituições públicas e privadas, líderes empresariais, etc. e em cinco países (Espanha, República Dominicana, Panamá, Colômbia e Equador). No total, utilizando este modelo entrevistamos mais de 10.000 pessoas. Analisando o conjunto desta mostra como se se tratasse de uma única investigação longitudinal (*multistakeholder*, multissetor e multipaís), os resultados confirmaram a robustez do modelo: as correlações entre as variáveis e a reputação fortaleceram-se, assim como sua regressão múltipla.

Características do modelo Reputation Relevance

O processo descrito oferece-nos a segurança de nos ter dotado, na LL&C, de um modelo de reputação próprio em nível global para assessorar nossos clientes. Algumas de suas características específicas são:

- **Multistakeholder.** Os modelos tradicionais baseados em variáveis intracorporativas têm uma grande debilidade: que cada variável é relevante de modo diferente em função do intervenientes a quem se pergunta. Os consumidores interessam-se por produtos e serviços; os investidores, por resultados econômicos; os empregados, por condições de trabalho, etc. Realmente não são modelos *multistakeholder*, dado que as variáveis têm pontuações muito diversas em função do grupo de interesse que opina, e portanto não é possível obter um indicador global de reputação de forma rigorosa. Por sua vez, a Reputation Relevance, ao ser baseada em crenças e expectativas, demonstrou que todas as variáveis são relevantes para todos os grupos de interesse.
- **Transcultural.** Como se indicou, a Reputation Relevance demonstrou sua validade na Espanha e na América Latina.



Uma gestão excelente das cinco variáveis permite construir um modelo robusto e sólido de gestão da reputação

- **Acionável.** A Reputation Relevance permite medir e gerir a reputação com quatro níveis de profundidade e ativação:
 - » Mapa de pontos fortes, fracos, riscos e oportunidades de reputação (assuntos concretos a gerir em reputação).
 - » As variáveis de gestão da reputação (alavancas de gestão que nos marcam as áreas de atuação).
 - » Escala de reputação atitudinal (mede a credibilidade, confiança e as atitudes para com a organização). Permite-nos desenvolver um KPI para a gestão da reputação.
 - » A intenção de recomendação (Net Promoter Score).
- **Confiável.** A Reputation Relevance demonstrou uma grande confiabilidade, em parte porque se baseia na estimativa ou avaliação direta de cada variável. Como já se indicou, o modelo não é frio e objetivo, não tem construtos matemáticos. A interpretação dos dados feita pelos analistas não corrige nem modifica o resultado. Por outro lado, ao tratar-se de um estudo muito breve (habitualmente são 13 perguntas dentre 5 e 7 minutos de duração), reduz-se o “efeito inércia” por fadiga do entrevistado e isso aumenta a fiabilidade das respostas.
- **Reflexivo.** A Reputation Relevance está pensada para trabalhar em colaboração com outras soluções de diagnóstico desenvolvidas na LL&C como BEO (Balanço de Expressões Online) ou MRO (Monitor de Riscos Online). O nosso modelo baseia-se na análise das crenças compartilhadas, entendendo que tais crenças não são estáticas, mas dinâmicas (as mentalidades evoluem continuamente) e como se retroalimentam de forma reflexiva entre “o que se pensa” (opiniões) e “o que se diz” (expressões). Ambos os planos se vinculam reciprocamente gerando continuamente novas relações de simpatia/antipatia¹³.
- **Relativo.** A Reputation Relevance adotou, das escalas atitudinais, os esquemas de interpretação das avaliações globais. Assim, por exemplo, entendemos que uma entidade com uma avaliação de 2 pontos sobre 10 é uma entidade que gera aversão e provavelmente ativismo contra ela; ou uma companhia com uma avaliação de 7 sobre 10 é uma organização que supera as expectativas, gera uma atitude de confiança e comportamentos de prescrição ocasional. Mas também entendemos que a análise dos efeitos da avaliação é relativa em função da avaliação que obtiverem seus *peers*, referentes

¹³ Este enfoque está alinhado com as recomendações do supervisor bancário europeu (EBA) para a gestão do risco reputacional das entidades financeiras.



A Reputation Relevance está pensada para trabalhar em colaboração com outras soluções de diagnóstico desenvolvidas na LL&C

ou competidores nos mercados em que opera. Este elemento comparativo é fundamental para determinar o comportamento dos intervenientes. O dinamismo da “vantagem reputacional” pode proceder por obter uma magnífica reputação ou também porque o resto dos *peers* tem uma reputação pior (ser “o menos ruim”).

A era do Dado

É claro que a LL&C vem manejando há anos de forma intuitiva muitos destes processos e conceitos. Talvez em ocasiões não seja imprescindível um estudo para saber o que se deve fazer numa empresa ou para identificar o problema. Mas o nosso Modelo de Reputação oferece-nos algo sólido que nos ajuda a explicar melhor ao cliente o nosso diagnóstico. A isto se acrescenta posteriormente a medição de sua evolução, ao longo do tempo, que proporciona um complemento ao núcleo da atividade da LL&C, que é melhorar essa reputação.

Nos últimos anos, este modelo serviu-nos para fortalecer a nossa análise em muitas das atividades que realizamos para os nossos clientes. Entre outras, serviu-nos para:

- Medir a reputação e identificar os territórios (conceitos que explicamos no capítulo 5) relevantes para a gestão da reputação (crenças compartilhadas).
- Identificar problemas de reputação relevantes que podem pôr em perigo operações corporativas.
- Prevenir e gerir riscos reputacionais.
- Elaborar estratégias de posicionamento de marcas e líderes.
- Construir narrativas corporativas que sejam relevantes, não só para a alta direção, mas para todos os *intervenientes*, incluindo o propósito (legado) e a declaração de objetivos corporativos.

Estamos em uma época que é, sem dúvida, a era do dado. Quantificar a reputação, a confiança, etc. transforma-se em uma ferramenta de gestão importante para as empresas e em um valor agregado para os produtos e soluções que oferecemos aos nossos clientes. Por isso, na LL&C, equipamo-nos em nível global de um modelo de reputação comum que deve ser utilizado em todas as áreas e práticas.

“

O nosso Modelo de Reputação oferece-nos algo sólido que nos ajuda a explicar melhor ao cliente o nosso diagnóstico

