

TRANSPARÊNCIA RADICAL

SÉRIE
DESAFIOS

d+i desenvolvendo
ideias
LLORENTE & CUENCA

S É R I E
DESAFIOS

**DESAFIO:
TRANSPARÊNCIA RADICAL**

Edição não venal

Licença Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)

Desenvolvendo Ideias de LLORENTE & CUENCA, janeiro
de 2019

Lagasca, 88 - planta 3

28001 Madrid (Espanha)

Edição: Punto de Vista Editores

puntodevistaeditores.com

Desenho: Joaquín Gallego

Conteúdo

PRÓLOGO

O significado e os limites da transparência	13
<i>José Antonio Zarzalejos</i>	

DESAFIO: TRANSPARÊNCIA RADICAL

Comunicar em um mundo transparente	21
<i>José Antonio Llorente</i>	

ASSUNTOS PÚBLICOS

Tabaré Vázquez, ou «como não comunicar pode ser a pior decisão de um político»	27
<i>Álvaro J. Amoretti</i>	

Gestão da transparência em tempos de eleições	39
<i>Luz Ángela Sánchez</i>	

Transparência e boa governança, as chaves para a tomada de decisão democrática	51
<i>Joan Navarro & Manuela Sánchez</i>	

LIDERANÇA E POSICIONAMENTO CORPORATIVO

Empatia corporativa: um novo enfoque da gestão da reputação	59
<i>Juan Cardona & Jorge Tolsá</i>	

CONSUMER ENGAGEMENT

O novo consumidor latino-americano: questão de confiança. Análise regional de seis setores econômicos	67
<i>Juan Carlos Gozzer & David González Natal</i>	

COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Os 16 princípios éticos dos comunicadores 75
José Antonio Llorente

Transparência, uma oportunidade para gerar um ambiente
de confiança no longo prazo 81
John Alves

É hora das empresas abandonarem o silêncio 85
Arturo Pinedo

A reputação da empresa familiar diante da transformação digital 89
Javier Rosado, Pau Solanilla & Francisco Hevia

Compliance e reputação na era da governança corporativa 105
Gonzalo Carranza, Francisco Hevia & Denise Ledgard

COACHING EXECUTIVO

Sete princípios para fazer a gestão da transparência 133
José Manuel Velasco

DIGITAL E FINANCEIRO

Transparência radical: como aproveitar a tecnologia para
impulsionar o diálogo com seus *stakeholders* 149
Iván Pino, Jorge López Zafra

DIGITAL E CRISE

Contra as *fake news* na empresa: *real advocacy* 161
Eva Pedrol & María Obispo

Chaves e erros ao gerir crises reputacionais em
uma sociedade global 175
Eva Pedrol & Natalia Sara

O novo paradigma da comunicação de crises e riscos 185
Iván Pino & Luis Serrano

TALENT ENGAGEMENT

A revolução das portas de vidro: transparência como chave para atrair talentos	193
<i>Luis González & Jon Pérez</i>	

FINANCEIRO

Relatório anual integrado, mais um passo na direção da transparência nas organizações	203
<i>Meritxell Pérez & Tomás Conde</i>	

EPÍLOGO

Transparência, uma aliada na luta contra a corrupção	215
<i>Antonio Garrigues Walker</i>	

LLORENTE & CUENCA

Sobre LLORENTE & CUENCA	223
Sobre Desenvolvendo Ideias	225
Organização	227

PRÓLOGO

O significado e os limites da transparência

José Antonio Zarzalejos

Jornalista, ex-diretor da *ABC* e *El Correo*

Um bom governo é aquele que é transparente. Parece uma proposição simples de formular e de entender. E é. No entanto, resulta difícil de implementar, tanto em normas quanto em comportamentos, o tipo de transparência a que os cidadãos, a mídia e os políticos se referem. E acima de tudo, parece ser muito difícil delimitar o conceito de transparência na ação de responsáveis públicos em relação ao direito à privacidade, criando-se um arbitrário e suposto «direito de saber», transbordando o próprio significado do termo, que em um sistema democrático consiste em conhecer e examinar o comportamento e as decisões dos agentes públicos.

Estamos vivendo tempos em que a transparência deixou de ser apenas uma prática de boa governança para converter-se em um vazio significativo no qual caberiam faculdades ilimitadas sobre o conhecimento de aspectos pessoais de qualquer cidadão notório

—qualquer que seja a causa de sua notoriedade—, como expressão de um tipo de democracia radical que tem evocações claramente populistas.

A transparência é um direito cidadão nos sistemas de liberdade, que permite o acesso à informação pública para melhorar o governo, monitorar diretamente o comportamento dos cargos políticos e garantir, por meio da publicidade, que a arbitrariedade seja evitada e, em última análise, dificultando as más práticas das administrações e de seus responsáveis. A transparência é um fator de certeza e, portanto, tem grande importância nas decisões de investimento, tanto públicos quanto privados, aspecto econômico desse conceito nada negligenciável. Assim que em todas as democracias sérias existe uma lei como a Lei espanhola promulgada em 2013, de natureza orgânica, que estabelece as diretrizes para o exercício desse direito de ser conhecido por parte dos cidadãos. Às vezes, essa transparência é formulada de maneira ativa (aquela proporcionada pela administração), outras vezes de modo passivo (aquela exigida pelo contribuinte). Algumas vezes, é colaborativa. Em qualquer que seja o caso, uma democracia transparente melhora a sua qualidade e amplia o empoderamento dos cidadãos diante dos aparatos públicos.

Esse é o âmbito da transparência. Mais distante dele (delimitado na lei), a transparência não pode ser arguida para invadir a privacidade ou para formular exigências exorbitantes e abusivas para «saber» sobre os cidadãos, sua vida privada, pessoal e familiar. Acontece que a tecnologia enfraqueceu a blindagem da intimidade e, confundindo a transparência com a curiosidade doentia, mórbida ou pretendendo um lucro ilícito com o tráfico de dados para fins comerciais, verdadeiros ultrajes são perpetrados, amparados no vai e vem da transparência.

Quando esta confusão ocorre (a transparência usada como uma 'carta de corso' para invadir a privacidade), as liberdades e os direitos individuais e coletivos padecem. A Constituição Espanhola reconhece, em seu artigo 18.1, o direito «à honra, à privacidade pessoal e familiar e à própria imagem». E coloca à disposição da defesa desses direitos um procedimento judicial que termina em uma sentença que pode condenar a interferência ilegítima desses direitos (no caso espanhol, a Lei Orgânica de 1982). É muito interessante o rigor com que esta lei determina os casos de intromissão ilegítima na privacidade pessoal e familiar (Artigo 7º), tão frequentemente violentada, graças não apenas à falta de escrúpulos de determinados indivíduos e negócios, mas também pela ausência de critérios cidadãos de respeito para uma coexistência correta.

Com a intimidade pessoal e familiar não se negocia. Por isso, na Espanha, o Estado protege os dados individuais e coletivos a partir de uma lei que remonta a 1999, orgânica, e que tem por objetivo «garantir e proteger, no que diz respeito aos dados pessoais, as liberdades públicas e os direitos fundamentais de pessoas físicas, especialmente sua honra e privacidade pessoal». Esta lei é utilizada pela Agência Pública Espanhola de Proteção de Dados (AEPD), com poderes de inspeção e sanção administrativa, que é complementada com a faculdade, nos casos de infração grave, com procedimentos judiciais de natureza civil. Estes instrumentos legais são absolutamente essenciais porque as técnicas de escrutínio da vida dos cidadãos são tão sofisticadas e furtivas que, muitas vezes, violam impunemente qualquer tipo de controle. A União Europeia já emitiu diretrizes a este respeito e mantém uma vigilância permanente sobre

esta questão, que adquire cada vez mais importância e transcendência moral, cívica e democrática.

Como consequência, portanto, é importante trazer à mente coletiva que a transparência demandada na vida pública tem um escopo que é o das administrações e dos cargos públicos, mas que a intimidade pessoal e familiar é um limite intransponível. Temos o direito de conhecer, por exemplo, o patrimônio e os rendimentos de determinados cargos públicos de caráter político (membros do Governo e parlamentares das duas Casas Legislativas, do Rei e dos membros da Família Real), todo este exemplo de transparência ativa que pretende um fim e que ultrapassa nesse ponto a privacidade, porque busca a probidade da classe dirigente mediante a divulgação de sua renda e patrimônio e, da mesma forma, imbuir confiança nos cidadãos quanto a este conceito. Mas essa transparência não é um título que permite maiores ou diferentes incursões em sua vida privada e em sua esfera familiar.

Os meios de comunicação e os jornalistas têm (temos) uma reflexão pendente sobre a confusão criada entre a transparência, a privacidade e a liberdade de imprensa. Esta última é tão prevalente que até mesmo na doutrina do Tribunal Constitucional se pondera (há vários julgamentos a este respeito) como a notoriedade de uma pessoa enfraquece o seu direito à privacidade e até mesmo à sua própria imagem. Acontece, especialmente, com personalidades que trafegam nos meios de comunicação com suas vidas privadas e que fingem, quando não há lucro envolvido, protegê-la quando elas próprias se eximem de qualquer cautela em mantê-la segura. São casos excepcionais, mas não raros. É comum que nos meios hajam dossiês, áudios,

imagens e documentos que comprometem a boa reputação e interferem na privacidade e cujos conteúdos acabam se tornando de conhecimento público em favor do direito de saber o que a liberdade de expressão e de imprensa proporcionam. Se essa liberdade não é usada com um espírito ético e deontológico, abusos não-qualificados podem ser cometidos —e, de fato, ocorrem—, indo tão longe, a ponto de provocar a chamada «morte civil» de pessoas com projeção pública.

Este debate é especialmente atual na Espanha, onde a confusão e a mistificação entre transparência e liberdade de expressão são gravíssimas porque pertencem a esferas claramente distintas e distantes. É preciso fazer um esforço rigoroso para a discriminação de campos em que o escrutínio público é um direito cidadão e democrático, exercido conforme é estabelecido na lei, e aqueles outros que nada têm a ver com a transparência, que camufla intromissões ilegítimas na privacidade e na intimidade dos cidadãos. Reitero que as facilidades oferecidas pela tecnologia para superar as escassas barreiras de proteção da esfera privada não colaboram para disciplinar a curiosidade mórbida, o olhar obsceno sobre a vida dos outros, o interesse sórdido em detalhes íntimos e até mesmo a inclemência com o uso de dados pessoais em disputas políticas ou de outras naturezas —sempre conectadas com o poder e seu entorno—, que precarizam a cidadania, uma condição estatutária de direitos e obrigações, na qual pessoas se sentem seguras e protegidas e, ao mesmo tempo, comprometidas com a defesa dos direitos de seus concidadãos. Transparência, sim, claro. Mas privacidade também. Um e outro acontecem em âmbitos diferentes, respondem a diferentes necessidades, criam diferentes direitos

e somente aqueles que navegam em águas turbulentas e pervertem o sentido e funções democráticas desses conceitos aspiram que a confusão perdure.

**DESAFIO:
TRANSPARÊNCIA RADICAL**

Comunicar em um mundo transparente

José Antonio Llorente

Sócio fundador e presidente da LLORENTE & CUENCA

A Internet e as redes sociais aumentaram exponencialmente o volume de novidades e notícias que geramos e recebemos diariamente. Temos acesso praticamente a quase tudo, mas não está tão claro se nos informamos melhor. Aí se dá o paradoxo da época atual, a da hipertransparência, em que nada —ou quase nada— pode ser mantido em segredo, ao mesmo tempo em que também é a que mais sombras projeta sobre a informação exata.

A Internet e as redes sociais aumentaram exponencialmente o volume de novidades e notícias que geramos e recebemos diariamente. Temos acesso praticamente a quase tudo, mas não está tão claro se nos informamos melhor. Aí se dá o paradoxo da época atual, a da hipertransparência, em que nada —ou quase nada— pode ser mantido em segredo, ao mesmo tempo em que também é a que mais sombras projeta sobre a informação exata.

É surpreendente que para interpretar a hiperconectividade e o ambiente 5G tenhamos que recuperar os estudos mais clássicos da comunicação de massa. Acontece, por exemplo, com a teoria do reforço comunicativo de Paul Lazarsfeld, de acordo com a qual as notícias —e também os *tweets*— servem apenas para reforçar ideias preexistentes. Há algum tempo, é claro, grande parte do debate político parece responder a essa percepção emocional e arbitrária, na qual o consenso se torna impossível, os fatos são minimizados ou são diretamente ignorados, os programas do governo cabem em um único *tweet* e a opinião pública é ativada apenas mediante a dialética dos slogans.

De algum modo, a atual ascensão do populismo se sustenta nessa interpretação maniqueísta da realidade. Também é frequente que esse tipo de comunicação incentive interesses espúrios, em que os áudios e os vídeos ilegais são meros exemplos na mente de todos. Como o assessor da Casa Branca, John Dean, advertiu ao presidente Nixon durante o Watergate, «não é o crime, é a ocultação», a falta de transparência e a tentativa de acobertar uma crise de reputação com uma mentira para sair de cena o que acaba afundando pessoas e instituições pegas em flagrante.

Comunicar com consistência, autenticidade e propósito. É o que funciona em um mundo transparente. As empresas que desfrutaram de melhor saúde corporativa nos apontam que as tendências vão nessa direção e é claro, os meios de comunicação continuam sendo os principais apoiadores para garantir um efetivo direito à informação. Mas vivemos em um mundo digital, instantâneo, onde a transparência também deve ser um ideal compartilhado pelos diferentes agentes sociais.

Especialmente por parte das empresas. Na sociedade pós-crise, os diferentes tons políticos condicionam a maneira de informar, mas, ao mesmo tempo, ambos concordam em exigir das empresas um propósito, um compromisso cidadão, uma história e uma série de valores e comportamentos com os quais deseja identificar-se.

A transparência requer autenticidade. É hora de contar o que se faz e porque, de dialogar aberta e construtivamente com os clientes e com a sociedade como um todo, racionalizar estratégias empresariais e comerciais, de abrir-se para o mundo. Agir assim não é sequer uma opção comercial. Acionistas, clientes, consumidores, associações e o conjunto da sociedade expressam, diariamente, suas opiniões e pontos de vista sobre cada corporação. Aqueles que se limitam a esconder suas cabeças sob a asa, ou aqueles que tentam manipular sua parte do diálogo, tardarão cada vez menos tempo em se tornar uma estátua de sal.

A proatividade e a consistência devem ser os outros dois principais pilares da transparência corporativa. Depois da crise econômica de 2008 - 2013, os cidadãos tornaram-se muito menos propensos às marcas. Espaços cheios de sombras deixaram de ser uma opção. A credibilidade e a confiança agora condicionam as decisões de compra, os graus de afinidade e a fidelidade da maioria dos consumidores. É um processo imparável de comunicação social que, eventualmente, também se estenderá à vida política e, como quase sempre acontece, pessoas e empresas que mais e melhor se expressam assumirão a liderança.

Artigo publicado originalmente no jornal espanhol *El Economista*, em 15 de novembro de 2018

ASSUNTOS PÚBLICOS

Tabaré Vázquez, ou como não comunicar pode ser a pior decisão de um político

Álvaro J. Amoretti

Diretor Executivo da Quatromanos,
afiliada de LLORENTE & CUENCA no Uruguai

Em outubro de 2017, mais de metade dos uruguaios (51 %) simpatizava com o presidente Tabaré Vázquez, e 38 % aprovavam a sua gestão. Este era o melhor resultado alcançado pelo primeiro mandatário desde setembro de 2015, quando as opiniões favoráveis tinham começado a cair, porque, apesar da economia continuar crescendo, afastando-se dos índices dos seus vizinhos Argentina e Brasil, os cidadãos começavam a manifestar o seu descontentamento com um cenário caracterizado por uma crescente insegurança pública, um deterioro acentuado na qualidade da educação, e pela súbita irrupção de denúncias de corrupção que salpicavam o partido do governo, e o vice-presidente Raúl Sendic.

Vázquez sentia que o pior tinha passado. Sua estratégia era simples, mas aparentemente eficaz. Tinha decidido aumentar a sua presença em pequenas localidades

do interior do país, para celebrar ali encontros cuidadosamente planejados com seus ministros e funcionários de maior confiança. Os encontros eram públicos, mas tudo estava controlado, para que o presidente não tivesse que se enfrentar a quaisquer situações inesperadas, representando o papel em que melhor se desempenhava: o de caminhar apertando as mãos entre a multidão, e enumerar, com ritmo algo monótono, alguns logros do governo, antes de se retirar entre aplausos.

O plano tinha rendido os seus frutos. A aprovação da gestão presidencial deixava bem claro que, com a idade de 77 anos, o primeiro mandatário mantinha intacto o seu olfato político. «O pior já passou», repetiam os que o rodeavam.

Mas com essa sondagem na mão e a confiança restabelecida, o presidente e os do seu entorno se relaxaram. E foi então que, em novembro passado, as principais associações do setor agropecuário solicitaram com urgência uma reunião com o primeiro mandatário, para lhe transmitir a sua preocupação pela situação que o campo atravessava.

A crise do agro uruguaio, um dos setores-chave na economia nacional, começava a disparar alguns alarmes. Uma seca pronunciada, que já então ameaçava se instalar e asfixiar o setor durante vários meses tinha preocupados os grandes, médios e pequenos produtores. A esta situação se juntava a elevada carga de impostos, e a falta de rentabilidade que afetava a todo o campo, bem como o elevado endividamento que vinham acumulando algumas áreas da produção, como o setor da produção de leite.

Um velho dirigente agropecuário dizia que o Uruguai não é um país difícil de governar. «Qualquer pessoa

poderia fazê-lo... desde que chova», ironizava. Mas em novembro do ano passado já há vários meses que no Uruguai não chovia o suficiente. E como se não bastasse, todos os prognósticos vaticinavam um verão extremamente cáldo, e quase sem chuva, o que arruinaria colheitas, provocando a mortandade de alguns animais, e uma menor reprodução do gado bovino e ovino, o que não faria outra coisa que endividar ainda mais aqueles que já deviam mais do que podiam pagar.

Foi esta situação que levou as associações do setor agropecuário a pedir a Vázquez que as recebesse. «Há gente que começa a mostrar seu descontentamento, e é preciso mostrar-lhes que o governo está atento aos seus problemas», comentava o presidente de uma associação do grêmio quando lhe perguntaram o motivo de solicitar a entrevista. Mas o presidente surpreendeu a todos, respondendo que não tinha lugar em sua agenda para receber os representantes da produção no mês de novembro, e também no mês de dezembro. Em janeiro o presidente partia para férias e, no seu regresso, em meados do primeiro mês de 2018, avaliaria as suas prioridades, e marcaria então um encontro «para fevereiro ou março».

Alguns pensam que foi um ato de soberba. Outros, de falta de perícia. O certo é que o presidente subestimou uma crise que, embora já em desenvolvimento, continuaria a crescer à medida que o tempo passava. Ninguém advertiu o mandatário da magnitude daquele erro. Nenhum dos integrantes do seu entorno mais próximo, nem os dirigentes do seu partido, o alertaram para o impacto que teria no campo a sua negativa a recebê-los. O que veio depois mostrou até que ponto aquele erro sairia bem caro.

Mau clima

Em novembro e dezembro, a falta de chuvas começou a fazer estragos no agro uruguaio. O presidente não mudou seu rumo, e manteve a sua decisão de não receber os representantes das associações dos grêmios do campo. Estas se viram assim numa situação indefesa. Não podiam transmitir ao governo a gravidade do que estava acontecendo, e ao mesmo tempo não dispunham de elementos para acalmar os produtores que começavam a perder a paciência.

Mas, afinal, o que podia acontecer no mês de janeiro, em pleno verão, num país em que nada sucede no verão? Terá sido isso que pensou o presidente, e também o seu círculo de confiança. Mas todos se equivocaram. No dia 8 de janeiro, um grupo de produtores se reuniu no litoral uruguaio, para analisar a situação crítica que atravessavam. Esperavam umas poucas dezenas de assistentes, mas apareceram centenas de pessoas. O resto foi obra das redes sociais. Uma cadeia de WhatsApp propagou a insatisfação local a diferentes pontos do país. Num só dia, os áudios com reivindicações já se ouviam em Montevideu, a capital do país. Em 48 horas já se tinham formado comissões em todo o território nacional, e se convocavam protestos e caravanas para o dia 15 de janeiro.

O governo continuou a não convocar as associações do grêmio agropecuário, que perderam então qualquer possibilidade de controlar o denominado «Movimento de Autoconvocados». Outro erro não forçado do presidente, que perdeu assim os seus interlocutores habituais. Dirigentes agropecuários que não partilham as suas políticas, mas que mantêm o diálogo com o governo, procurando chegar a acordos. A partir de agora, não. A

soberba tinha gestado um movimento horizontal, onde se multiplicavam as exigências e os pedidos, e muitos já não queriam mais falar, mas sim paralisar as suas atividades até serem ouvidos pelo poder.

O presidente regressou das suas férias no dia 15 de janeiro, e procurou retomar o controle da crise, de novo, com mais erros que decisões acertadas. O seu ministro para a Ganadaria, Agricultura e Pescas, que ocupava o posto há muitos anos, tinha renunciado no final do mês de dezembro. E finalmente a notícia se tornou pública, pelo que o mandatário se viu obrigado a trocar de cavalo no meio do rio.

O campo decidiu mobilizar-se no dia 23 de janeiro, na região centro do país. Outros setores, como o comércio, anunciaram que se somariam aos protestos. A crise já tinha escalado o suficiente, e Vázquez decidiu que era tempo de fazer algo, e deixar de subestimar um problema que se tinha convertido numa crise de consequências imprevistas.

Vázquez chamou as associações dos grêmios da agropecuária, que não tinha querido receber em novembro e em dezembro, convocando-as para uma reunião nesse mesmo dia. Uma delas, a Federação Rural, anunciou que não compareceria ao encontro, ao estar descontente por não ter sido ouvida quando pediu para ser recebida. As restantes associações participaram no encontro com o presidente, e com o seu novo ministro, mas quando lhes foi explicado que não havia mais do que algumas medidas escassas para tentar mostrar que finalmente o governo tinha decidido colocar de lado a sua atitude de surdez, abandonaram a reunião acusando o poder político de «falta de reação».

Para depois do encontro, o presidente tinha previsto comparecer perante as câmaras, no horário dos principais informativos, acompanhado pelos principais dirigentes agropecuários. Mas também esse plano fracassou. Os presidentes das associações dos grêmios rurais agradeceram, mas partiram antes que as luzes se acendessem. E o presidente, que pensou quealaria numa emissora nacional no horário de maior audiência, não preparou bem a sua mensagem, e enumerou, de maneira anódina, medidas antigas que a sua administração tinha destinado ao campo no passado. Os principais canais de televisão em aberto apenas emitiram alguns minutos da sua mensagem. O episódio foi avaliado com preocupação no entorno presidencial.

A mobilização do campo de 23 de janeiro, num dos dias mais quentes do verão, reuniu dezenas de milhar de pessoas no centro do país. O setor produtivo, com mais poder que nunca, lançou uma plataforma que exigia a redução do número de funcionários públicos, e eliminar metade dos automóveis oficiais, reduzir ao mínimo indispensável a publicidade oficial e os cargos de confiança do estado, abater o elevado déficit fiscal, abaratar significativamente o preço dos combustíveis e a energia elétrica, terminar com o atraso cambiário, e devolver à produção a competitividade perdida.

Problemas de timão

Vázquez entendeu que já não podia virar as costas a um movimento que crescia, e que, empunhando a bandeira nacional, reunia cada vez mais adeptos. Assim, contrariando o que tinha originalmente indicado, aceitou reunir-se com os denominados «Autoconvocados» sentando-se com eles à mesa de trabalho que agora

tinha instalado junto das grandes associações dos grêmios agropecuários. O que não tinha querido fazer em novembro de 2017, se viu obrigado a fazê-lo em fevereiro de 2018, condicionado pela própria realidade.

Mas ainda haveria tempo para mais erros. No dia 19 de fevereiro, o Ministério da Pecuária, Agricultura e Pesca convocou as associações dos grêmios agropecuárias e os «Autoconvocados» para um encontro, em que o governo comunicaria novas medidas paliativas para alguns setores do campo. A nova estratégia era clara. Era preciso mostrar que nem todo o setor agropecuário passava pela mesma crise, e anunciar medidas de alívio para alguns, com o fim de dividir a frente mobilizada.

Nesse dia, Vázquez decidiu voltar a jogar a carta com que tinha recuperado a aprovação da sua gestão. Sem prévio aviso, apareceu no Ministério da Ganadaria, Agricultura e Pesca, e participou numa parte do encontro. À sua chegada, alguns produtores que o conheciam, e que aguardavam na rua o resultado da reunião, saudaram o presidente amavelmente. E foi talvez por isso que, à saída, em lugar de utilizar alguma via alternativa, o presidente optou por voltar a sair pela porta principal.

Mas o lugar tinha mudado. O clima agora era outro. Os meios de comunicação, alertados para a presença do presidente, estavam agrupados na porta do Ministério. E até ali tinham chegado igualmente alguns produtores insatisfeitos que, ao ver o presidente sair para entrar na sua viatura oficial, o interpelaram e lhe expuseram as suas situações particulares.

O presidente começou a discutir com alguns. No início, o tom da conversação era afável. Depois, respondendo com dureza a algumas questões. «Eu posso falar porque sou honesto. Não sei se você é honesto», disse

o presidente dirigindo-se a um produtor, com o qual se envolveu numa discussão cada vez mais acalorada.

«Nos veremos nas urnas», gritou o seu interlocutor. E o presidente, que já estava de saída, voltou atrás. «Dessa gostei. Isso mostra que este é um movimento político», replicou, enquanto de todos os lados lhe surgiam mais queixas e protestos, por outros temas como a falta de resposta policial, as tarifas da eletricidade, o preço do combustível e os impostos que deviam pagar alguns pequenos produtores. «Mentiroso», chegou mesmo a chamar-lhe um dos presentes. Vázquez, saindo da sua viatura, e com um aspecto visivelmente incomodado, apontou-lhe com o dedo, e teve que ser segurado enquanto exigia ao seu interlocutor que se desculpasse por suas afirmações.

Rapidamente, e no dia em que o governo pretendia que se falasse das medidas da administração para aliviar em parte os problemas do campo no meio da forte crise, o tema passou a ser a intervenção descontrolada do presidente.

Mas as coisas sempre podem piorar. Enquanto os vídeos da discussão do presidente com os produtores se tornavam virais nas redes, e monopolizavam a atenção, o Website da Presidência da República cometeu outro erro não forçado, e publicou nessa mesma tarde o nome do produtor que tinha acusado o presidente de «mentiroso», revelando que o produtor tinha dívidas por saldar com o Instituto Nacional de Colonização. Isto apenas veio agravar a situação. Agora, não somente o presidente discutia acaloradamente com quem lhe criticava como também a Presidência da República utilizava informação delicada para levar a cabo uma espécie de «escrache» da pessoa envolvida no incidente. Esta atuação foi objeto de duras críticas, por parte da oposição, e terminou com

uma denúncia apresentada na Instituição Nacional de Direitos Humanos, que semanas depois condenou a atuação do governo neste caso.

Dar ou não dar a cara

Os produtores «Autoconvocados» prosseguiram em frente com as suas reivindicações. E o governo anunciou que ofereceria respostas a todas elas, através de uma emissora de rádio e televisão. Todos esperavam que, na hora indicada, fosse o próprio presidente da república que explicasse a posição do governo sobre este tema. Mas para surpresa de muitos, incluindo alguns funcionários do governo, quem deu a cara foi Fernando Vilar, um ex-apresentador de notícias de um canal privado, que os simpatizantes de Vázquez sempre tinham associado com a direita, e com uma manipulação da informação pouco favorável para o partido do governo, o Frente Amplio.

Foram 28 minutos em que as redes sociais explodiram. Poucos prestaram atenção à mensagem que a emissora de rádio e televisão queria transmitir. A imagem de uma pessoa que ninguém esperava nem associava com o governo, falando em nome do Poder Executivo, com quatro bandeiras uruguaias a um lado, teve mais poder que os conceitos e os números preparados. «Diga-me quem é você, e o que fez com o meu presidente», resumiu um militante do Frente Amplio em Twitter. Fernando Vilar foi *trending topic*. O que disse o governo através dele pouco importou. O debate centrou-se rapidamente em quanto tinha pago o governo a um comunicador para que desse a cara, substituindo o presidente. E de passagem, porque é que o presidente não tinha querido falar ao país sobre um tema tão importante? E se não o queria fazer, porque não confiou essa responsabilidade

a um dos seus ministros? Quem tinha assessorado o presidente para que tomasse uma decisão tão bizarra?

Pagando caro

No meio da avalanche de críticas, não faltaram os que se referiam a uma «jogada de mestre» do presidente. «Não estavam esperando isto. Consegui surpreendê-los a todos», afirmou um deputado próximo do mandatário, para quem os produtores «Autoconvocados» esperavam uma confrontação com Vázquez, e este tinha optado por colocar um comunicador em seu lugar, como forma de não dar tanta transcendência ao movimento.

Mas se Vázquez se tivesse assessorado corretamente, teria entendido que não dar a cara perante um problema tão grave era, mais uma vez, um erro tremendo. Com efeito, uma sondagem da opinião pública realizada pela prestigiosa firma local Cifra revelaria poucos dias depois que 77 % dos uruguaios tinham ouvido falar do movimento dos «Autoconvocados», e que 63 % dos entrevistados pensava que os produtores que integravam esse coletivo tinham «alguma razão» ou «muita razão» nas suas reclamações perante o governo. Inclusive a metade dos eleitores que tinham votado em Vázquez nas eleições de novembro de 2014 afirmavam concordar com as posições dos produtores. Não devia o presidente ter solicitado uma avaliação, como a que surgiu depois realizada por uma das maiores firmas de sondagens privadas, antes de traçar a olho a estratégia com que se enfrentaria a este movimento?

A sondagem foi inclusive mais dura com o presidente. Para Cifra, foram mais os uruguaios que consideraram que o presidente agiu «mal» perante os «Autoconvocados», que os que aprovaram a sua atuação. Mais de um em

cada quatro dos seus votantes reprovou a forma como o presidente enfocou este assunto.

Com tantos erros, o que sucedeu com a opinião que os uruguaios têm agora de Vázquez? Tudo se veio abaixo. Para a consultora Cifra, os 51 % de simpatia de que o presidente gozava em outubro de 2017 caíram para 38 %, o valor mais baixo do mandatário desde que foi empossado no cargo.

Para a firma Equipos Consultores, a aprovação da gestão presidencial passou a ser de apenas 25 %, o valor mais baixo de Vázquez nos seus dois mandatos. Alguns estudos assinalam que menos de metade dos votantes do seu partido, o Frente Amplio, apóiam a atuação de Vázquez.

Lições da crise: em que falhou o presidente?

1. Subestimou a crise, e perdeu o controle dos acontecimentos. Quando compreendeu a magnitude do problema, já era demasiado tarde.
2. Postergou abordar um tema decisivo por «problemas de agenda» e para desfrutar do período de férias, transmitindo com isso uma mensagem clara a todas as audiências: todos os outros temas, e inclusive o descanso, são mais importantes do que os problemas que colocam sobre a mesa aqueles que exigem soluções.
3. Não teve do seu lado assessores que lhe permitissem manejar corretamente a crise, do ponto de vista da comunicação, o que o levou a tomar decisões equivocadas, que lhe custaram bem caro em matéria de prestígio e de reputação. Além disso, não contou com um porta-voz preparado para falar em situações de crise potencial ou declarada.

4. Pretendeu aplicar velhas receitas a problemas novos, e em tempos diferentes, esquecendo que o que funcionou num cenário determinado pode não funcionar em todos os cenários.
5. No início da crise, virou costas aos interlocutores que lhe podiam ter ajudado a enviar sinais de distensão, que podiam ter evitado as tensões que posteriormente teve que enfrentar. Quando finalmente recorreu a estes interlocutores, já se encontravam debilitados pela sua própria atuação no início da crise, o que o obrigou a dialogar com interlocutores que preferiria poder evitar.
6. O mandatário perdeu a compostura e a calma em plena crise. A sua contraparte e a opinião pública perceberam isso, o que debilitou ainda mais a sua posição.
7. Permitiu que os seus próximos o isolassem da realidade, o que fez com que demorasse tanto a entender que as reclamações que lhe apresentavam, e que ele considerava injustificadas, eram fundamentadas, e deviam ser atendidas.
8. Quando teve que responder as exigências que lhe foram feitas, decidiu que alguém falasse por ele e pelo seu governo. A escolha do porta-voz não foi devidamente avaliada, e como resultado a mensagem que se pretendia transmitir se dissolveu, porque as audiências consideraram que mais relevante do que a mensagem que se pretendia transmitir, era saber porque é que o mandatário não dava a cara, colocando em seu lugar um indivíduo que se situava politicamente no extremo oposto.
9. Incorreu em varias situações de «erros não forçados», em linguagem do ténis. O que, numa situação de crise, costuma ser letal.

Gestão da transparência em tempos de eleições

Luz Ángela Sánchez

Diretora Sênior da Area Assuntos Públicos
da LLORENTE & CUENCA na Colombia

«Atitude ou atuação pública que mostra, sem ocultar nem silenciar, a realidade dos fatos». Esta é uma das definições que o dicionário recolhe sobre a transparência.

Em política, a transparência pode entender-se como um valor ou uma qualidade na gestão pública. No âmbito pessoal, este conceito está relacionado com a geração de confiança nas pessoas, o que começa por demonstrar uma atitude coerente, um comportamento exemplar, e por nos rodearmos por pessoas com os mesmos valores.

Assim, as características que regem Transparência por Colômbia, entidade aderida a Transparência Internacional, no que se refere às boas práticas na gestão pública, têm que ver com a acessibilidade e com a prestação

de contas. Estas singularidades podem ver-se refletidas no esforço por demonstrar uma maior proximidade do votante, partindo de uma forma diferente de fazer política, na exemplaridade de uma gestão pública ótima e adequada no passado, e no surgir de uma nova atitude profissional, que desvinculada da política tradicional e vinculada aos compromissos políticos.

No início de 2018, um relatório de gestão da Procuradoria Geral da Nação da Colômbia determinou que, no período entre o segundo semestre de 2016 e o primeiro semestre de 2017, a corrupção custou à Colômbia mais de nove bilhões de pesos (aproximadamente três mil milhões de dólares). Além disso, no seu último ranking, Transparência Internacional posicionou a Colômbia, em matéria de políticas públicas, como um dos países mais corruptos do mundo, passando do posto 90 ao posto 96, de um total de 180 países. Os diferentes escândalos a nível nacional, em sectores como a saúde (cartel do SIDA e da hemofilia), infraestruturas (Odebrecht, Reficar), e judicial (cartel da toga) fazem com que a corrupção se converta num dos principais problemas do país, para a maioria dos colombianos.

A falta de transparência também se verifica nas eleições. Após a segunda volta eleitoral, o fiscal Néstor Humberto Martínez revelou informação sobre a existência de uma rede de corrupção, dedicada à compra de votos nas passadas eleições legislativas, a qual implicava mais de 2000 pessoas, entre as quais se encontravam funcionários públicos que procuravam favorecer a candidatos ao Congresso. Esta investigação realizou-se devido ao caso de compra de votos por parte da senadora eleita pelo Partido Conservador, Aida Merlano, que foi formalmente acusada pela Procuradoria Geral no passado dia 30 de julho.

Atualmente, uma percentagem de 22 % dos colombianos considera que a corrupção é o principal problema a que terá que enfrentar-se o próximo presidente do país, segundo a consultora Invamer Gallup. Mas como fazer com que a transparência seja o principal eixo de campanha, e um dos fatores com mais apoio em tempo de eleições?

Sergio Fajardo, candidato presidencial pela formação Coalición Colômbia, formada pelos partidos Alianza Verde e Polo Democrático, resultou ser quem contava com maior percentagem de favorabilidade (51 %), sendo a segunda opção em intenção de voto para 21 % dos colombianos, e com apenas 3 % de pessoas que manifestaram que não votariam por ele.

O ex-prefeito de Medellín e ex-governador de Antioquia realizou uma campanha presidencial erguendo a bandeira da educação, da luta contra a corrupção e da transparência. Apesar de não passar à segunda volta, ficou a apenas 1,4 % de votos do candidato que se enfrentou a Iván Duque na segunda volta.

Tendo em conta tudo o que foi atrás mencionado, e porque a mensagem de transparência de Fajardo produziu um efeito marcante e efetivo entre os votantes, apresentamos a seguir os principais eixos da estratégia desenvolvida pelo candidato. Os seguintes cinco pontos ajudaram o candidato a posicionar-se e a conseguir uma percentagem muito significativa dos votos:

1. Coerência discursiva

Em vários momentos da campanha eleitoral, grupos de cidadãos manifestaram a sua vontade de que se realizasse uma consulta entre Gustavo Petro, Humberto de la Calle e Sergio Fajardo, com o fim de estabelecer

um único candidato de esquerda, que contasse com um maior apoio eleitoral. Inicialmente, tanto Humberto da Calle como Sergio Fajardo se negaram a aliar-se com Gustavo Petro. No entanto, algum tempo depois, quando este último definiu a sua fórmula vice-presidencial, a campanha De la Calle aproximou-se várias vezes da de Fajardo, para lograr uma candidatura conjunta que, no entanto, este nunca aceitou.

Uma parte da cidadania criticou a postura de Fajardo, chegando mesmo a acusá-lo de adotar uma atitude triunfalista, devido ao primeiro posto que as sondagens lhe atribuíam em intenção de voto. Apesar disso, a sua campanha continuou fiel aos princípios de ser uma força política de centro, sem vínculos com os partidos tradicionais.

Gustavo Petro representava uma forma de governo de esquerda, com propostas com que nem Fajardo nem a sua equipa de campanha estavam de acordo. Por outro lado, De la Calle era o candidato do Partido Liberal, um dos partidos mais antigos e mais tradicionalistas da Colômbia.

Fajardo demonstrou também a sua coerência no debate final da emissora radial «La W», depois que os restantes candidatos cancelassem sua comparência apenas uma hora antes do seu início, invocando o esgotamento devido ao excesso de encontros: Fajardo cumpriu com o compromisso assumido, e foi o único que participou. Gustavo Petro, candidato pelo movimento Colômbia Humana, dirigiu-se ao lugar do debate, e ao tomar conhecimento de que apenas Fajardo estava presente, retirou-se.

Este incidente ocorreu dois dias antes da votação, e resultou ser um elemento decisivo, tal como indica a

evolução da intenção de voto ao longo do tempo. Nos últimos três meses, a intenção de voto em Fajardo cresceu 49 % nas sondagens (passando de 10,8 % a 16,1 %) e a sua candidatura obteve 23,7 % dos votos na primeira volta das eleições.

A sua última ação de coerência teve lugar quando anunciou o seu voto em branco para os dois candidatos que disputaram a segunda volta. Manteve os pilares do seu discurso, oferecendo uma mensagem de luta e de transformação, afastado da classe política tradicional, distanciado dos extremos, e construindo sempre a partir do centro. A posição de Fajardo, segundo o próprio candidato, não se encaixava em nenhuma das duas opções que disputaram essa segunda volta.

2. Atividade no passado

Fajardo foi alcaide da cidade de Medellín de 2004 a 2007, e governador de Antioquia de 2012 a 2015. Durante o período da sua gestão a cidade recebeu vários prémios e reconhecimentos, em áreas como educação, urbanismo e transparência. Além disso, os seus dois mandatos receberam o reconhecimento da entidade Colômbia Líder¹, que o escolheu como o melhor alcaide e o melhor governador.

Estas conquistas foram fruto da gestão do candidato, que se caracterizou por ser marcadamente diferente e transparente, apostando na melhoria da segurança, da educação e no combate à pobreza. Como alcaide, Fajardo conseguiu reduzir o índice de homicídios em Medellín

¹ Entidade que partindo da sociedade civil e do setor privado, avalia e confere visibilidade aos líderes das regiões que contribuem para o bem-estar da comunidade com administrações eficientes, inovadoras, transformadoras e inclusivas. Este projeto tem o apoio de Publicaciones Semana S.A, Asobancaria, Fundación Antonio Restrepo Barco, Fedesarrollo, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, PNUD, RCN Radio, RCN Televisión e FESCOL.

de 98 para 31,5 por cada 1000 habitantes, reduziu os índices de violência, e aumentou o desenvolvimento urbanístico da capital de Antioquia. Estas cifras permitem-lhe alcançar quotas de 90 % de popularidade entre os habitantes de Medellín, sendo o alcaide com maior percentagem de aceitação na Colômbia nesse momento.

Decorridos cinco anos do final do seu exercício como alcaide, Fajardo foi eleito governador, com 49,51 % dos votos, para o período de 2012 a 2015. As mensagens que então transmitiu estavam vinculadas à transparência, à luta contra a corrupção, à reconciliação cultural e à educação. Como governador, conseguiu o primeiro posto no Índice de Governabilidade Aberta, atribuído pela Procuradoria, o primeiro posto no Índice de Transparência Departamental publicado por Transparência por Colômbia, que mede parâmetros como controlo e sanções, visibilidade e institucionalidade, e o prêmio Regalías Bien Invertidas 2015, outorgado por Universidad del Rosario, Diario Portafolio e Caracol Televisión, entre outros.

Durante os seus dois períodos de gestão, a sua promessa de valor baseou-se na independência, na neutralidade perante a polarização, no centrismo e na «tolerância zero» perante o clientelismo e as maquinarias de corrupção estabelecidas, o que, somado aos investimentos em projetos educativos e de melhoramento do espaço público, centrados na construção de centros desportivos, de ciência e tecnologia, conferiu a Sergio Fajardo a imagem de um político que cumpre com os seus compromissos tendo como base a gestão da transparência

3. Equipa de campanha

Sergio Fajardo não só procurou ser coerente com o seu discurso, mas também com as pessoas de que se rodeou

para que acompanhassem a sua campanha política. O ex-candidato presidencial criou, junto com empresários e acadêmicos de Medellín, o movimento Compromiso Ciudadano, que o tem acompanhado deste 1999 em todas as eleições e períodos de governação.

Este movimento uniu-se a Alianza Verde, de Claudia López, e ao Polo Democrático, de Jorge Enrique Robledo, para apresentar um candidato único à presidência da Colômbia. Fajardo foi o candidato escolhido e, a partir desse momento, figuras como as atrás mencionadas, junto com Antanas Mokcus, Antonio Navarro Wolf e Angélica Lozano foram somando o seu apoio ao candidato.

Estas três formações constituíram a Coalición Colômbia, a qual não só apresentou um candidato presidencial, mas também uma lista para o Congresso, que assinou acordos programáticos em matéria de educação, transparência e respeito pelos territórios. Os líderes desta união são conhecidos pelo seu compromisso na luta contra a corrupção, liderada pela Alianza Verde, e pelos seus debates sobre o controlo político, promovidos pelo Polo Democrático Alternativo.

Finalmente, Fajardo não está implicado em escândalos de corrupção, e as pessoas que o rodeiam são conhecidas por promover políticas anticorrupção, de reconciliação e de educação, e pelo seu interesse em questões sociais e relacionadas com a defesa da igualdade de direitos e oportunidades.

4. Um político afastado da política tradicional

Fajardo mantinha um discurso afastado da classe política tradicional, e o mesmo caracterizava a sua própria carreira política. Criou o movimento Compromiso Ciudadano em 1999, que o tem acompanhado

desde então em cada batalha eleitoral. É matemático de profissão, possuindo um mestrado e um doutorado na área, e durante muito tempo exerceu a docência por vocação.

Ocupou vários cargos em instituições de investigação, como o Conselho Nacional de Ciências Básicas e a Comissão Nacional de Masters e Doutoramentos, e foi professor na Universidade dos Andes, onde também foi Diretor de Investigação e do Departamento de Matemáticas, funções que também exerceu na Universidade Nacional. Foi ainda professor visitante em várias universidades estrangeiras, nomeadamente em Berkeley, Wisconsin, Colorado e Oslo, entre outras.

Foi ao terminar a sua carreira como docente que Fajardo decidiu aventurar-se na política. No entanto, e ao contrário dos restantes candidatos, não tinha dedicado sua vida à atividade política, tendo apenas ocupado dois cargos públicos, como governador de Antioquia e alcaide de Medellín. A sua formação e a sua carreira docente foram aproveitadas pelo ex-candidato através de um dos hashtags e slogans mais utilizados durante a sua campanha. «Um presidente professor» transmitia a mensagem de que Fajardo não era um político tradicional, não tinha qualquer compromisso político com nenhum partido, e estava disposto a abordar os problemas partindo da sua formação como matemático e não do habitual jogo de favores políticos com partidos ou grandes personalidades.

5. Uma forma diferente de fazer política

Num país como a Colômbia, com altos índices de corrupção e inúmeros escândalos, resulta difícil à cidadania confiar nos políticos e nas formas tradicionais de

exercício do poder. Sergio Fajardo soube compreender esta perspectiva, e por isso sempre se deu a conhecer nas ruas como alguém acessível e próximo dos eleitores, manifestando, nas suas próprias palavras, que as eleições se ganham «Pessoa a pessoa, e voto a voto».

Desde a sua vitória nas eleições municipais de Medellín e mesmo quando foi candidato a governador de Antioquia, Fajardo era visto nas ruas, nos semáforos, nos transportes públicos e nos parques, acompanhado pela sua equipa. A campanha porta a porta, para entregar boletins de voto e falar das suas propostas, foi também uma das suas ações de campanha mais destacadas. Estes métodos permitiram-lhe estar mais perto da cidadania.

O fato de não manter qualquer relação com os partidos políticos tradicionais, mesmo quando isso lhe poderia ter proporcionado a estrutura política de que carecia, foi também uma demonstração da sua aposta por uma maneira diferente de fazer política.

Apesar de receber numerosas críticas sobre a sua timidez, por não assumir uma postura determinada, Fajardo continuou a transmitir mensagens de reconciliação e de união. O candidato centrou-se em assegurar que tanto ele como o seu movimento obedeciam a um conjunto de princípios, em contraste com uma ideologia predefinida por qualquer dogma. O slogan da sua campanha, que se continua a posicionar nas redes sociais nos dias de hoje «#SePuede», faz referência a que se pode fazer campanha distanciando-se da corrupção e desde uma postura de transparência, de união e desde o centro.

Para que serviu?

A transparência foi o principal aliado de Sergio Fajardo para conseguir 23,7 % dos votos na primeira volta das

eleições presidenciais da Colômbia em 2018. Este resultado foi insuficiente para passar à segunda volta, mas as cifras e a evolução do seu apoio popular foram bem significativas. É importante destacar que esta candidatura não tinha o apoio de grandes partidos políticos, e que o candidato nunca tinha participado antes numa campanha presidencial. Os votos que conseguiu foram votos de opinião, pois a estrutura política de que dispõem o Polo e a Alianza Verde não teria sido suficiente para o posicionar.

A recuperação de Fajardo nos últimos meses, depois das consultas interpartidistas que favoreciam os candidatos Iván Duque e Gustavo Petro, demonstra bem a sua crescente popularidade em determinados setores da população. Mais significativo ainda é o fato de o único território em que o candidato venceu ter sido em Bogotá (com perto de oito milhões de habitantes, dos 48 milhões que tem o país), região que se caracteriza pela sua independência perante a maquinaria dos partidos políticos tradicionais.

Apesar de não passar da primeira volta, o apoio que recebeu Fajardo constituiu uma surpresa, pois nem mesmo as sondagens prognosticavam mais de 16 % do voto para este candidato. Com efeito, as empresas especializadas em sondagens, Cifra e Conceptos, atribuíam ao candidato o quarto posto nos resultados eleitorais. Mesmo assim, nos resultados eleitorais, o candidato ficou a apenas 1,4 % dos votos de Gustavo Petro (uma diferença de 260 000 votos no total), o qual se enfrentou na segunda volta ao presidente eleito, Iván Duque.

Muitos afirmam que lhe faltou a Fajardo uma semana mais de sondagens, pois seis dias antes da primeira volta eleitoral, a campanha do ex-governador arrancou e terminou da melhor maneira, quando foi o único que

assistiu ao debate da W Radio. Depois deste debate, Vicky Dávila, uma das jornalistas colombianas com maior influência, revelou que o seu voto seria para ele. Além disso, as sondagens prognosticavam um crescimento importante da intenção de voto, o que se poderia ter consolidado com mais alguns dias de campanha.

O contexto polarizado das eleições colombianas deu a vitória ao voto estratégico. Grande parte da população votou por uma opção para desbancar a outra; ou seja, não se tratou de uma escolha por convicção, mas sim para evitar o que se considerava como um «mal maior». Por sua vez, a situação colombiana e o apoio crescente recebido por Álvaro Uribe e pelo seu partido —desde o seu afastamento do presidente Juan Manuel Santos, em 2010, consolidando-se como o seu maior opositor—, fez com que Iván Duque aglutinasse uma grande parte dos votos da direita.

Desde esta perspectiva fica demonstrado que, embora Fajardo não tenha conquistado a presidência da Colômbia, a transparência logrou consolidar mais de quatro milhões de votos, sem contar com a ajuda de maquinarias partidárias e favores políticos, e sem recorrer à compra de votos. Espera-se que Coalición Colombia se consolide como uma das forças políticas mais importantes para as eleições regionais de 2019, e se fortaleça para disputar uma nova eleição presidencial em 2022.

A coerência no discurso e na tomada de decisões, e contar com experiência de gestão e administração com bons resultados demonstrados, além de uma equipe de profissionais alinhados com os mesmos objetivos e princípios de transparência, são alguns aspectos fundamentais para fortalecer o pessoal branding, aumentar a legitimidade e conseguir o êxito.

Transparência e boa governança, as chaves para a tomada de decisão democrática

Joan Navarro

Sócio e Vice-presidente da Área de Assuntos Públicos
da LLORENTE & CUENCA

Manuela Sánchez

Consultora da Área de Assuntos Públicos
da LLORENTE & CUENCA na Espanha

Nas democracias modernas, o processo decisório na esfera política está intrinsecamente vinculado à participação pública, tanto da sociedade civil quanto das organizações não-governamentais, como empresas, que exercem sua influência nos processos legislativos.

Não foram poucos os especialistas que refletiram acerca da tomada de decisões e sobre o papel que a transparência e a participação equitativa desempenham sobre a mesma. Robert Dahl influenciou a exigência de divulgar, de maneira equitativa, os interesses das pessoas envolvidas na tomada de decisões comuns

a serem adotadas. Em sua obra, Dahl enfatizou que, à medida em que cada grupo tem interesses e visões parciais da realidade e, conseqüentemente, interesses divergentes, é necessário que sejam apresentados todos os pontos de vista na tomada de decisão. Na mesma linha, Manuel Villoria sublinhou a necessidade de evitar relações privilegiadas e o acesso a poderes públicos de maneira opaca e desigual. No debate acadêmico também se destacou a perspectiva de Anthony Blair, que argumentou que as sociedades modernas se caracterizam pelo fato de que seus representantes tomarão melhores decisões se levarem em conta a opinião popular e favorecerem o debate público sobre os principais temas que afetam a vida das pessoas.

Do ponto de vista prático, organizações como a *Transparency International* e a OCDE defendem princípios norteadores para a tomada de decisões públicas, exigindo que todas as partes interessadas tenham acesso equitativo à informação e aos processos de tomada de decisão pública, promovendo:

1. Igualdade entre as partes para que estas tenham acesso equitativo ao desenvolvimento e à implementação de políticas públicas

As autoridades públicas devem assegurar que os interesses dos setores público e privado encontrem canais de representação nos processos legislativos para promover soluções que salvaguardem o equilíbrio dos interesses de ambas as partes.

Para isso, é conveniente que as autoridades públicas fomentem as seguintes medidas:

- Modelos mais abertos de participação pública, que promovam a participação por meio de canais

telemáticos, como o correio eletrônico e as plataformas digitais.

- Prazos razoáveis para que as partes interessadas tenham tempo suficiente para se familiarizarem com o processo de contribuição de considerações e possam apresentá-las sob os padrões de qualidade e especificação adequados.
- Informação clara e completa nos materiais que são fornecidos aos interessados para que sejam facilmente compreensíveis.
- Transparência e responsabilidade para conhecer quem participou do processo de tomada de decisão e qual tem sido o procedimento que levaram as contribuições a serem consideradas.

2. Garantia de um quadro legislativo que regule as atividades de influência na tomada de decisões

Além disso, é recomendável que se regule a transparência na atividade dos diferentes grupos de interesse que participam dos processos de decisão pública. De acordo com o Fórum para a Transparência, entidade que reúne vários dos principais escritórios de advocacia e empresas de consultoria, e que trabalha para impulsionar uma regulamentação específica dos grupos de interesse, necessitamos:

- Colocar em andamento registros de grupos de interesse como caráter obrigatório por parte das administrações públicas.
- Publicar um Código de Conduta que oriente o comportamento dos atores, bem como as sanções por descumprimento.
- Acesso público às agendas dos altos funcionários e do pessoal de livre nomeação, identificando os

motivos das reuniões, bem como os principais documentos trocados durante os eventos, com o limite do sigilo comercial e da proteção dos dados pessoais.

- Instituir processos de «pegada legislativa», nos quais é dado publicidade a reuniões e relatórios utilizados por deputados e funcionários públicos em processos legislativos.

3. Cumprimento das regras que regulam a participação nas tomadas de decisões

O *compliance* é um desafio particular quando o legislador aborda preocupações emergentes, como a transparência nas atividades dos grupos de interesse.

A mera aprovação de normas não garante a correta implementação e aplicação das mesmas se estas não forem dotadas de um marco de sanções e de recursos humanos que garantam o cumprimento das mesmas. É pertinente que todos os atores-chave e, em particular, os políticos, autoridades, lobistas, sociedade civil e especialistas independentes participem tanto do processo de estabelecimento de normas e padrões que orientem sua atividade quanto de sua implementação.

4. A crescente complexidade da tomada de decisões públicas torna aconselhável uma visão técnica dos desafios que o legislador enfrenta

Na era da globalização e da digitalização, não deve passar despercebido o fato de que as áreas que devem ser legisladas pelo regulador apresentam uma complexidade técnica sem precedentes. Consequentemente, os grupos de interesse podem melhorar a formulação de políticas ao proporcionar um conhecimento rigoroso sobre temas de caráter técnico. Quando existe a circunstância

de que os especialistas não contribuem com sua visão técnica, é muito provável que hajam situações nas quais os interesses, tanto dos cidadãos quanto do setor privado, se vejam afetados de maneira negativa e involuntária, como consequência de uma política pública mal deliberada.

Princípios orientadores da regulação da participação nas tomadas de decisões públicas

TRANSPARÊNCIA	INTEGRIDADE	IGUALDADE DE ACESSO
<p>Registro obrigatório de grupos de interesse.</p> <p>Supervisão do sistema de registro e sanções por descumprimento.</p> <p>Implementação da "pegada legislativa".</p>	<p>Restrições prévias e posteriores do emprego para reduzir os riscos associados às "portas giratórias" entre os setores público e privado.</p> <p>Códigos de conduta para funcionários do setor público.</p> <p>Códigos de conduta para grupos de interesse.</p>	<p>Implementação de mecanismos telemáticos que favoreçam a participação pública na tomada de decisão.</p> <p>Informação clara e completa sobre os materiais fornecidos às partes interessadas.</p> <p>Acesso público às agendas dos altos funcionários.</p>

Aumente os padrões de transparência na tomada de decisões públicas é um elemento-chave para favorecer modelos de governança que permitem a inclusão de diversas perspectivas e soluções nos processos legislativos, assim como processos que ajudam na:

- Elaboração de leis e implementação de políticas mais equitativas, que reflitam a diversidade de opiniões e preocupações, e que devem ser registradas por meio de um processo de registro de opiniões de todas os atores interessados.
- Estabelecimento de um sistema de alerta precoce, que permita ao legislador detectar preocupações e inquietudes da sociedade civil e do setor privado.
- Fortalecimento da democracia e prevenção de tensões sociais entre diferentes atores.

- Gerenciar conflitos sociais, reunindo diferentes partes interessadas e grupos de interesse na mesma mesa.
- Um melhor desenho das leis e a implementação de políticas mais equitativas que reflitam a diversidade de interesses.
- Garantir a legitimidade das políticas propostas e aumentar a apropriação e a responsabilidade na implementação da decisão.

Em suma, somente por meio da promoção da transparência, da integridade e da imparcialidade no processo de tomada de decisão se avançará em padrões que favoreçam a participação de cidadãos, organizações não-governamentais e empresas nos processos legislativos, contribuindo assim para a maior proteção do interesse público.

**LIDERANÇA E
POSICIONAMENTO
CORPORATIVO**

Empatia corporativa: um novo enfoque da gestão da reputação

Juan Cardona

Diretor da Área de Liderança e Posicionamento Corporativo
da LLORENTE & CUENCA na Espanha

Jorge Tolsá

Consultor Sênior da Área de Liderança e Posicionamento Corporativo
da LLORENTE & CUENCA na Espanha

Entender bem a influência das crenças compartilhadas na reputação é essencial. Uma coisa é o comportamento, e outra bem diferente a interpretação (o *sentido*) que pode ter esse comportamento entre determinados grupos ou coletivos. Perante um mesmo comportamento a valoração pode variar significativamente. E a valoração final (ou seja, a reputação) depende mais da interpretação do comportamento do que do comportamento em si mesmo.

A reputação é uma valoração subjetiva e emocional. O enfoque da gestão da reputação na última década centrou-se em gerir corretamente o *gap* entre a percepção

e a realidade, obedecendo ao seguinte esquema lógico: «faça as coisas bem, comunique-as bem e, como resultado, obterá reputação e reconhecimento». Com este esquema, a chave da reputação se encontrava na gestão excelente de dimensões «intra-corporativas», como os resultados econômicos, aspectos comerciais, recursos humanos, inovação, responsabilidade social, etc.

No entanto, as recentes investigações no campo da neurociência colocam o foco na gestão das crenças compartilhadas e das expectativas delas derivadas, como base para a gestão da reputação: «aja como se espera de você. Se você supera as expectativas terá uma boa reputação».

Um exemplo cinematográfico de como um sistema de crenças compartilhadas é o marco a partir do qual se constrói a reputação, é o seguinte argumento: um homem regressa à povoação da sua infância para iniciar uma nova vida, mas choca continuamente com o que «se espera dele», com as expectativas da comunidade depositadas na sua pessoa. Finalmente, ele deverá agir respondendo a essas expectativas, para ser aceite e valorado. Seguramente conhecem o exemplo que mencionamos: estamos falando de John Wayne, Innisfree e do filme *O homem tranquilo* (John Ford, 1952).

Existem cinco tipos de expectativas cuja satisfação permite melhorar de forma eficaz a reputação de uma companhia, marca ou pessoa.

1. Expectativas aspiracionais

A imagem ou atrativo que projeta socialmente a organização/pessoa, e aos quais nos queremos associar. Quem não deseja uma vida divertida, saudável e cheia de amigos? Uma empresa familiar da Nova Zelândia conseguiu revolucionar os ginásios de todo o planeta, com o conceito

«Les Mills». Associada com Reebok, graças à sua conexão com as aspirações dos cidadãos urbanos ocidentais ela se converteu num gigante do setor. Cada dia, milhões de pessoas compartilham a sua paixão por uma marca que lhes oferece momentos felizes, e que soube se identificar plenamente com as suas aspirações.

2. Expectativas pragmáticas

A utilidade, o cumprimento de promessas e os resultados esperados.

As companhias Iberia e Iberia Express receberam o prêmio de «Companhia mais pontual do mundo em 2016». Um prêmio muito importante num setor em que a promessa de pontualidade e de um bom serviço é chave para competir, e no qual as expectativas pragmáticas jogam um papel decisivo.

3. Expectativas relacionais

Determinam o tipo de relação que se espera com a empresa/pessoa (confiança, proximidade, veracidade, etc.). Todos os amantes do desporto associam os All Blacks, (Prêmio Princesa de Astúrias do Desporto 2017) à generosidade, esforço, grandeza ou empatia com os seus adeptos. Recém-finalizado o Campeonato do Mundo, uma criança entra no terreno de jogo para abraçar um jogador. A reação do sportista, Sonny Bill Williams, reforça a reputação coletiva da equipe, porque excede totalmente as expectativas: ele oferece ao jovem a sua medalha de campeão do mundo.

4. Expectativas éticas

Vinculadas aos valores da organização/pessoa, em relação com os próprios valores. No dia 3 de novembro

de 2017, apenas alguns dias depois que Kevin Spacey se visse implicado num escândalo por acusações de assédio sexual a menores, Netflix anunciou que não renovaria a popular série «House of Cards» (protagonizada pelo ator) enquanto Spacey formasse parte da série, e que também cancelava o projeto de um filme sobre Gore Vidal, protagonizado pelo ator.

5. Expectativas sociais

Vinculadas ao propósito ou à contribuição da organização/pessoa para a solução de problemas sociais. A mudança climática em geral, e as situações de seca em particular, fizeram com que a conscientização sobre a necessidade de uma utilização mais racional da água se tenha instalado nas conversas e na sensibilidade dos espanhóis. Alinhando-se com essa preocupação, Coca-Cola se compromete a reduzir ao mínimo o seu consumo de água e a devolver à natureza toda a água que contém os seus produtos.

Estes cinco tipos de expectativas se transmitem ao modelo de gestão nas seguintes cinco dimensões:

- **Imagem:** esta dimensão descreve se a empresa ou a pessoa «gera sentimentos positivos entre o público», e permite-nos obter um indicador de atrativo, que mede o grau de alinhamento com as expectativas aspiracionais dos *stakeholders* (ou seja, se estes querem ou não ser relacionados com essa marca ou pessoa), e classificar a imagem da empresa ou da pessoa em função da sua valoração como inovadora, diferencial, corrente, desvalorizada ou obsoleta.
- **Credibilidade:** esta dimensão descreve se a empresa ou a pessoa «responde às promessas que gera», e permite-nos obter um indicador de fiabilidade que

mede o grau de alinhamento com as expectativas pragmáticas dos *stakeholders*, em relação com o cumprimento das promessas realizadas (proposta de valor percebido), e classificar a empresa ou a pessoa em função da sua valoração como excelente, rigorosa, disciplinada, informal ou fraudulenta.

- **Transparência:** esta dimensão descreve se a empresa ou a pessoa «proporciona uma informação clara e suficiente sobre as suas atividades, produtos e serviços. Não engana», e permite-nos obter um indicador sobre a capacidade de uma empresa para dar explicações e estabelecer relações sinceras com os seus públicos, medindo o grau de alinhamento com as expectativas de diálogo e de relacionamento dos *stakeholders*, e também classificar a empresa ou a pessoa em função da sua valoração como próxima, proativa, reativa, opaca ou mentirosa.
- **Integridade:** esta dimensão descreve se a empresa ou a pessoa «atua com ética e honestidade no mercado», e permite-nos obter um indicador do comportamento com base nos valores, medindo o grau de alinhamento com as expectativas éticas dos *stakeholders* no sentido de ser uma empresa honesta, justa e que respeita as normas (com uma conduta exemplar), e também classificar a empresa ou a pessoa em função da sua valoração como exemplar, honesta, legal, desleal ou corrupta.
- **Contribuição:** esta dimensão descreve se a empresa ou a pessoa «contribui positivamente para melhorar a sociedade», e permite-nos obter um indicador de relevância, que mede o grau de alinhamento com as expectativas sociais dos *stakeholders*, e também classificar a empresa ou a pessoa em

função da sua valoração como comprometida, responsável, insensível, irresponsável ou nociva.

Como é óbvio, as empresas que queiram gozar de uma boa reputação terão que «fazer bem as coisas» e «comunicá-las bem». Mas fazer bem as coisas significa, antes demais, saber entender as expectativas dos grupos de interesse.

O enfoque tradicional da gestão da reputação funciona utilizando a comunicação como um instrumento direcional para transmitir aos públicos as mensagens por meio de determinados canais. Hoje em dia sabemos que a gestão da reputação funciona ao contrário: parte da escuta e da interpretação das crenças e das expectativas dos públicos (é preciso entender), para poder formular uma resposta empática (ser entendido). Esta resposta contempla tanto o plano da ação como da comunicação, pois ambas as variáveis afetam a interpretação e a valoração final por parte dos *stakeholders*.

Comunicação e reputação são dois componentes de uma fórmula magistral, que tem como resultado a geração de valor para empresas, instituições e pessoas. Cada vez mais, estes atores econômicos sabem que os dois fatores os podem ajudar a fazer crescer a sua empresa, a melhorar a Conta de Resultados, a se manejar melhor num mercado muito complexo e exigente. Grandes expectativas, a que é preciso saber responder com profissionalismo.

**CONSUMER
ENGAGEMENT**

O novo consumidor latino-americano: questão de confiança. Análise regional de seis setores econômicos

Juan Carlos Gozzer
Diretor Geral da Região Sul da LLORENTE & CUENCA

David González Natal
Líder da Área de Consumer Engagement
da LLORENTE & CUENCA

América Latina: uma região em constante transformação

Embora esteja distante de registrar índices como os dos países asiáticos, a expectativa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) acima dos 2 % esperados na América Latina² para os próximos dois anos, reflete uma reativação econômica na região, sustentada, em grande parte, no consumo privado. Nesse cenário, a relação de confiança entre consumidores e empresas se converte em peça fundamental para o desenvolvimento da região.

² A Comissão Econômica para a América Latina (Cepal), assim como outras organizações multilaterais, calcula um crescimento econômico de 2,2 % para 2018, em razão, sobretudo, da demanda interna. Saiba mais no site da Cepal.

O presente estudo explora essa relação e seus desafios a partir de quase 4 mil pesquisas, realizadas em nove mercados (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México, Panamá, Peru e República Dominicana), em seis setores-chave: Alimentação e Bebidas, Automotivo, Farmacêutico, Serviços Financeiros, Varejo e Telecomunicações.

Escala de Confiança	
Pontuação	Qualificação
9-10	Excepcional
7-8	Boa
5-6	Vulnerável
3-4	Ruim
1-2	Péssima

Fonte: elaboração própria

O novo consumidor latino-americano

O fortalecimento do consumo privado na América Latina é um dos muitos indicadores que refletem uma série de mudanças, entre as quais se destacam³:

- Aumento da população urbana: estima-se que até 2030, 85 % dos latino-americanos viverão em áreas urbanas, aumentando a demanda por moradia, infraestrutura e serviços.
- O número de famílias unipessoais está aumentando na América Latina a taxas nunca antes vistas.
- Consumidores mais velhos: os consumidores com mais de 65 anos representam, hoje, 7 % do mercado latino-americano. Estima-se que este número

³ Saiba mais em *Euromonitor International, Consumer Lifestyles in Latin America*, março de 2018.

alcançará 15 % em 2020, chegando a 83 milhões de pessoas.

- A renda das famílias latino-americanas está crescendo, como resultado, em grande medida, de um número maior de mulheres no mercado de trabalho. Estima-se que sua participação crescerá em 20 milhões até 2030.

Como em outras partes do mundo, esses movimentos sociodemográficos somam-se às tendências globais que empoderaram os consumidores em suas relações com as empresas, tais como:

- Aumento na conectividade: a região já ultrapassa a marca dos 61 % da população conectada à Rede. Embora siga existindo uma demanda pendente, os avanços são evidentes. E esse maior acesso tem impulsionado o novo consumidor latino-americano.
- *E-commerce*: consequência do exposto acima, o crescimento do comércio eletrônico deverá atingir 16 % nos próximos anos. Além dos números, essa tendência mostra um consumidor mais ativo e proativo em seu relacionamento com empresas e marcas.
- Hipertransparência: naturalmente, o aumento da conectividade e o crescimento do acesso às redes sociais transformaram a relação entre marcas e consumidores em uma espécie de caixa de vidro, que exige um relacionamento mais direto e transparente. O desafio de atender às expectativas na era das *Fake News* não é ser infalível, mas honesto quando se falha.

Nesse ambiente, a confiança entre o consumidor e a empresa também se mescla com exercícios de cidadania,

de grande importância para ambas as partes. Especialmente para as empresas, que devem reforçar essa relação de confiança como um motor de crescimento.

As chaves da confiança na região

A análise da percepção da confiança de seis setores econômicos, entre quase 4 mil consumidores, de nove mercados da América Latina, produziu como principais conclusões:

Confiança nos setores por países

		Alimentação e Bebidas	Automotivo	Farmacêutico	Serviços Financeiros	Varejo	Telecomunicações
Argentina		7,4	6,8	7,3	5,7	6,6	6
Brasil		7,4	7,4	7,5	6,8	7,2	6,4
Chile		6,6	6,7	6	5,8	6,3	6,3
Colômbia		7,6	7,4	7,2	6,8	7,6	7
Equador		7,6	7,2	7,6	7,1	7,3	7,1
México		7,9	7,4	7,8	6,7	7,7	7,3
Panamá		7,7	7,6	7,5	7,3	7,6	7,4
Peru		7,3	6,4	6,8	6,4	7	6,8
República Dominicana		7,8	7,5	7,6	7,1	7,4	7,3

Fonte: elaboração própria

1. Apesar de existir um bom clima geral de confiança nas empresas, nenhum setor se mostra em uma situação excepcional, de acordo com a escala de confiança. Nenhum setor detém uma confiança ex-

tremamente sólida na região. No entanto, em média, os consumidores latino-americanos confiam mais em suas empresas que os consumidores espanhóis, por exemplo.

2. Se confia mais na parte Norte da região do que no Sul. México, Panamá e República Dominicana são os países que registraram um maior índice de confiança nas empresas. Por sua vez, no Chile, Argentina e Peru registram com os menores registros de confiança.
3. Alimentação e Bebidas é o setor com maior índice de confiança na América Latina. O setor farmacêutico foi o segundo melhor posicionado em termos de confiança.
4. Os setores financeiro e de telecomunicações receberam as avaliações de confiança mais baixas na região. Gestão de dados, transparência e questões éticas foram atributos que influenciaram significativamente a percepção dos entrevistados.
5. Automotivo e varejo conseguiram se posicionar acima da média na escala de confiança da região. Garantia e informações sobre o produto são as chaves desses setores para os consumidores latino-americanos.
6. A Credibilidade que deriva do Produto/Serviço e a Integridade nas práticas de negócios são dimensões-chave para garantir a confiança do consumidor. A transparência é relevante, mas é menos priorizada que as outras duas dimensões.

**COMUNICAÇÃO
CORPORATIVA**

Os 16 princípios éticos dos comunicadores

José Antonio Llorente

Sócio fundador e presidente de LLORENTE & CUENCA

A pós-verdade e as *fake news* já levavam vários anos rondando os comunicadores, mas em setembro do ano passado a falência da firma Bell Pottinger, como consequência das suas práticas na África do Sul, veio despertar de súbito a consciência da indústria da comunicação. A reputação mesma, de um setor que vende reputação, foi golpeada desde dentro pelo escândalo causado pela firma britânica, e que levou ao seu desaparecimento.

Apenas três meses atrás, Cambridge Analytica, também com sede em Londres, embora promovida pela família do norte-americano Robert Mercer, conhecida pelo seu apoio a causas conservadoras, foi dissolvida depois da abertura de diligências judiciais para esclarecer a sua participação em diversas campanhas eleitorais, incluindo as que levaram a Donald Trump à presidência dos EUA, e o Reino Unido a abandonar a União Européia. Mais uma

vez, o setor deixava de ser testemunha, e se convertia em ator protagonista de más práticas profissionais.

Até agora, sempre olhamos para as *fake news* e a pós-verdade, manifestações da mentira, como se fossem algo alheio ao nosso exercício profissional, mais uma dificuldade a que nos tínhamos que enfrentar como comunicadores, quase como uma condição inerente ao entorno. Não queríamos pensar que por trás dessas notícias falsas ou falsificadas podia estar «um dos nossos».

Agitados pelo impacto global do escândalo Bell Pottinger, a Global Alliance for Public Relations and Communication Management convocou em Madrid, no início do mês de fevereiro deste ano, uma cimeira ética, à qual assistiram representantes das principais associações profissionais de todo o mundo.

Richard Edelman, Presidente da consultora que tem o seu nome, e que reiteradamente tinha expressado sua preocupação pelo impacto reputacional dos acontecimentos referidos, apoiou com a sua presença a implicação do setor da consultoria, perante os sinais de perigo que representavam esses comportamentos, fora do marco ético e deontológico.

LLORENTE & CUENCA também este presente, apoiando a iniciativa do presidente da Global Alliance for Public Relations and Communication Management, José Manuel Velasco, líder da área de Coaching de nossa consultora. Arturo Pinedo, Sócio e Diretor-geral para Espanha e Portugal, também participou no encontro, cuja principal conclusão levou à criação de um grupo de trabalho para articular uns princípios globais de aplicação geral para a profissão.

Os representantes das associações participantes acordaram a seguinte declaração:

A atual crise de confiança tem diminuído a capacidade das instituições, governos e organizações para operar de maneira efetiva na sociedade. As notícias falsas, e o uso inadequado das comunicações automáticas em particular, minam a confiança e a reputação nas nossas instituições.

Para combater esta situação e assumir uma posição de liderança na prática global das relações públicas, várias associações profissionais reuniram-se em Madrid para explorar possíveis melhoras a introduzir em seus códigos de ética que, no seu conjunto, guiam centenas de milhares de profissionais em todo o mundo. Nesta discussão global sobre códigos de ética, os participantes concordaram em explorar novas formas de melhorar e elevar a reputação das relações públicas, preservando a confiança através da melhoria dos códigos de ética e de um acordo sobre um conjunto geral de princípios, que sirvam de guia para a profissão.

Apesar das dificuldades de conciliar as opiniões de associações profissionais de diferente natureza e origem, o grupo conseguiu finalmente estabelecer 16 princípios éticos para a prática da comunicação. Este é um marco que não pode passar inadvertido para o nosso setor, porque a principal matéria-prima que gerimos é a credibilidade, seriamente ameaçada por todo o tipo de atores a quem a verdade resulta incômoda. Sem ir mais longe, 300 jornais norte-americanos e várias associações internacionais de comunicadores, entre elas a Global Alliance, assinaram recentemente uma declaração para a defesa da liberdade de imprensa no mundo, ameaçada por condutas irresponsáveis e impróprias de governantes, em diversos países, entre os quais se incluem os Estados Unidos da América de Donald Trump.

O Código Ético da Public Relations Society of America (PRSA), a maior associação profissional de comunicadores do mundo, insiste na importância de gerir de maneira responsável a informação: «A proteção de um fluxo livre de informação precisa e veraz é essencial para servir o interesse público, e para contribuir para a tomada de decisões bem informadas, numa sociedade democrática».

Jornalistas e comunicadores travamos esta guerra no mesmo bando, o que tem a verdade como referência suprema da nossa atividade. Uma verdade formada por fatos e por emoções, que não são dissociáveis, e que tem uma repercussão direta na confiança em todas as instituições que articulam a nossa sociedade. Como profissionais da comunicação, temos uma responsabilidade social, que transcende o compromisso com as organizações que servimos, quer seja como profissionais *in-house*, ou como consultores.

Assim, os princípios acordados assinalam: «Ao servir organizações e empregadores, nos dedicamos a construir e a manter relações essenciais entre os que proporcionam licença para operar, melhorando a comunicação, o entendimento e a cooperação entre diferentes pessoas, grupos e instituições da sociedade».

«Trabalhar pelo interesse público», afirma precisamente o primeiro destes princípios que nos regem. O responsável pela comunicação não está somente ao serviço da organização de que forma parte, mas também deve atuar como garante do diálogo com os grupos de interesse. A sua principal missão é escutar as conversações que têm como objeto a sua organização, assegurar a coerência do relato corporativo em relação com os fatos, decodificar o contexto para o harmonizar interior e

exteriormente. Se ele cumpre eficazmente a sua missão, não só proporcionará mais valor para a entidade para a qual presta serviço, como também para o conjunto da sociedade, ao facilitar o diálogo entre os diferentes atores sociais.

Assim como as empresas abastecedoras de água têm que zelar pela qualidade desse elemento líquido (a sua garantia de abastecimento e salubridade), os comunicadores temos a responsabilidade de zelar pela qualidade das conversações que todo o tipo de organizações, desde as instituições às empresas, mantém com os seus grupos de interesse. Utilizando o paralelismo das empresas abastecedoras de água, a garantia de abastecimento equivaleria à criação de espaços seguros para o diálogo; e a salubridade, à credibilidade dos conteúdos que geramos para alimentar essas conversações.

Os 16 princípios acordados pela Global Alliance for Public Relations and Communication Management e pela Internacional Association of Business Communicators (IABC), a que também aderiram à International Communications Consultancy Organization (ICCO) e a Public Relations and Communications Association (PRCA) do Reino Unido e do Médio Oriente e Norte de África, constituem um guia para manter a reputação de um setor que não se pode permitir a existência de dúvidas sobre as suas práticas profissionais.

Princípios reitores

1. Trabalhar pelo interesse público.
2. Obedecer às leis e respeitar a diversidade e os costumes locais.
3. Liberdade de expressão.
4. Liberdade de reunião.

5. Liberdade de imprensa.
6. Honestidade, verdade e comunicação baseada nos fatos.
7. Integridade.
8. Transparência e divulgação.
9. Privacidade.

Princípios para a prática profissional

1. Compromisso com a aprendizagem contínua e a capacitação.
2. Evitar os conflitos de interesses.
3. Defesa da profissão.
4. Respeito e equidade no relacionamento com os públicos.
5. Experiência sem garantia de resultados, mais além das capacidades.
6. Comportamentos que melhoram a profissão.
7. Conduta profissional.

Transparência, uma oportunidade para gerar um ambiente de confiança no longo prazo

John Alves

Diretor Geral do McDonald's Espanha

Em um contexto de constante evolução, em que as novas tecnologias revolucionaram a forma como nos relacionamos e como consumimos conteúdos, no qual consumidores têm acesso ilimitado à informação e estão se tornando cada vez mais sofisticados e exigentes, a transparência por parte das empresas já não é simplesmente algo opcional ou recomendável. Tornou-se uma prioridade.

E é aí onde grandes corporações, como a McDonald's Espanha —companhia a qual represento—, devem avançar no mesmo ritmo trilhado pela sociedade, para sermos capazes de responder às demandas dos consumidores e, de certo modo, falar um mesmo idioma. A abertura à informação e sermos cada vez mais transparentes, longe de ser um fardo que devemos carregar, representa uma

oportunidade para agirmos de modo honesto com nós mesmos e com aqueles que nos rodeiam.

De forma mais concreta, se nos referimos a empresas de *catering*, encontramos um consumidor particularmente exigente, cada vez mais preocupado com a sua alimentação, com a origem dos produtos e sua composição nutricional, o que exige transparência por parte das empresas no momento de oferecer informações sobre seus produtos, processos e valores que estas contam, além de certificações de terceiros que a endossam.

Assim, há alguns anos, desde a indústria de alimentos, trabalhamos com o compromisso de fornecer informações claras aos consumidores, apresentando a composição e o valor nutricional de nossos produtos a partir de um sistema de informações simples e acessível, composto por ícones facilmente identificáveis. Desta forma, os consumidores podem tomar decisões sobre o consumo que melhor se adaptem às suas necessidades e estilos de vida. Tal como funciona o «semáforo nutricional», adotado em países como o Reino Unido ou a Espanha, o sistema «Keyhole», usado nos países escandinavos ou o «Nutriscore», proposto pela França.

Da mesma forma, como indústria, nosso maior expoente é a qualidade e a segurança alimentar em toda a cadeia de valor. A transparência na cadeia de suprimentos é de suma importância para conhecer a procedência dos produtos e, por isso, no nosso caso específico, estabelecemos ferramentas de comunicação contínua com todos os elos da cadeia, além de controles rígidos, que vão desde a seleção das matérias-primas, métodos de produção dos fornecedores, temperaturas e condições de transporte dos alimentos, até a preparação dos mesmos no restaurante, onde são realizados mais de 80 controles diários.

Mas as demandas dos consumidores vão muito além da atividade habitual das empresas. Cada vez mais, elas estão ligadas à consciência de causas sociais e ambientais, confiando naquelas empresas responsáveis e comprometidas que oferecem resultados tangíveis e transparentes para a sociedade. É por isso que, conscientes do papel da nossa companhia, realizamos importantes esforços em termos de mudanças climáticas, reciclagem, alimentação infantil e trabalho de jovens, para os quais desenvolvemos projetos em todos os países nos quais estamos presentes.

As empresas trabalham, em definitivo, para satisfazer aos consumidores e grupos de interesse e, junto com eles, aprendemos e crescemos dia a dia. Comportar-se de forma honesta e transparente nos oferece a oportunidade de nos aproximarmos destes e criarmos um ambiente de confiança bidirecional, sólido e duradouro no longo prazo. E isso é algo que continuaremos a trabalhar arduamente.

É hora das empresas abandonarem o silêncio

Arturo Pinedo

Sócio e Diretor Geral na Espanha e Portugal
da LLORENTE & CUENCA

Na recorrente, mas inevitável análise das mudanças sociais que nos assombram, me pergunto onde fica a voz da Empresa (destaco-a com E maiúsculo para abarcar o conjunto heterogêneo das empresas tradicionais). São inúmeras as declarações de líderes empresariais que assumem os desafios e anunciam sua vontade de adaptarem-se aos novos tempos: basta assistir a um fórum de gestores, ler o volumoso dossiê de entrevistas ou de colunas publicadas na imprensa para reconhecê-la. No entanto, e admitindo honrosas exceções, é como se a Empresa assistisse ao espetáculo da revolução como uma espectadora passiva, mais preocupada em decifrar as chaves que determinarão seu comportamento do que com vislumbrar ideias que marquem o trajeto.

Esta é a questão: as empresas estão assumindo uma posição defensiva, ajustando-se como podem às mudan-

ças que lhes são impostas, sem participar ativamente do debate ou, ao contrário, estão tentando liderar e canalizar o debate social, propondo novas ideias que satisfaçam os desejos de certeza e segurança dos cidadãos?

Ao longo da história do capitalismo, a Empresa enfrentou o ímpeto da mudança graças à sua capacidade de ceder parcelas de poder conforme a pressão social se tornava irrefreável ou que um fator de risco era imposto à sua sobrevivência. Sempre na esteira dos acontecimentos, acabava aceitando uma melhor distribuição de benefícios, medidas sociais vantajosas para os trabalhadores ou regulamentações que limitavam sua atuação no mercado.

Talvez porque ainda não tivesse tomado consciência do tsunami que estava se aproximando, da sensação de que a maioria das corporações se sente à vontade no papel de simples peticionária dos avais de legitimidade em um ambiente mutável, no qual, hoje, prevalecem critérios que amanhã já serão diferentes. O conceito de licença social para operar, tão valorizado na atualidade, pode se converter em uma armadilha se apenas reflete uma atitude de tácita aceitação do que é imposto de fora. Porque esta pressão externa —e este é o cerne do risco— é fruto, muitas vezes, de impulsos ou reivindicações nem sempre razoáveis, promovidos por movimentos de opinião que conseguem que as suas solicitações se tornem incontestáveis, graças à capacidade de mobilização, à negligência ou à desinformação da maioria e da ausência de argumentos sólidos que os contestem.

É verdade que a Empresa, com frequência, tenta fazer valer suas razões frente a essas correntes de opinião, e também que seus triunfos são geralmente escassos. Na minha opinião, por duas razões principais: a primeira,

porque a Empresa deixou, há muito tempo, de ser uma referência de autoridade, cuja voz é respeitada e valorizada; a segunda, porque seus argumentos quase sempre soam como justificativas em defesa própria, como resistência, mas poucas vezes como uma proposta inovadora, original, atraente e entusiasmante.

Neste momento, enfrentamos um novo paradoxo: enquanto numerosos fatores, como a precariedade no emprego, a desigualdade, a lacuna digital ou a perda dos direitos sociais, entre outros, dão naturalidade à ideia de que o capitalismo sem alma ressuscita, nos deparamos com um novo cenário, marcado pelo surgimento de um poderoso ativismo cidadão, nem sempre organizado (ou organizado em torno de movimentos não regulamentados, não tradicionais), que está conseguindo traçar o rumo das políticas de governos sustentados, por sua vez, por partidos que já não respondem aos velhos esquemas. Nas instâncias do poder, a voz do cidadão ressoa com maior força, abafando a da Empresa. Os novos grupos e movimentos políticos demonizam «os mercados» e seus representantes e questionam, permanentemente, o discurso de transparência e de responsabilidade que muitas corporações se esforçam em difundir.

O antigo poder das grandes corporações, capaz de moderar as aspirações de uma mudança social radical, agora tem sua réplica em uma multiplicidade de atores que, atuando em conjunto (ainda que não necessariamente de acordo), estão preparados para modificar substancialmente o cenário político, social e econômico. O mais impressionante é que, entre os precursores da revolução, estão grandes companhias (Google, Uber, Facebook, Amazon, Alibaba...) que encabeçam as listas de faturamento ou capitalização de mercado,

impulsionando as grandes inovações tecnológicas e os novos modelos de economia: elas sim estão definindo o que querem que o futuro seja, ainda que seu projeto responda aos seus próprios interesses e não necessariamente aos da sociedade como um todo.

Diante disso, a sociedade aguarda a resposta da Empresa. Qual é a sua receita e seu compromisso com a crescente deterioração das relações de trabalho —com a quebra quase definitiva da lealdade mútua— ou diante da ameaça do desaparecimento de postos de trabalho em razão da robotização, da necessidade imperativa de transformar os processos produtivos para combater o impacto ambiental, dos efeitos indesejados da globalização e do localismo ou da provável expulsão de milhões de cidadãos / consumidores do sistema, como consequência de tudo isso?

O problema é que o tempo de gestos mais ou menos grandiloquentes, de titulares politicamente corretos, do olhar complacente e dos avanços relutantes está se esgotando. Em meio a um entorno caracterizado pela decadência das referências morais, ideológicas e intelectuais, que são substituídas pela demagogia populista, pela infociação ou *fake news*, a Empresa pode e deve reivindicar seu papel de líder, mostrando sua capacidade de reformular a totalidade de seu discurso e sua ação, propondo um novo modelo de relação com a sociedade, cujo objetivo deve ser construir um futuro melhor para todos e não simplesmente remendar as fendas que reconhecemos hoje.

Artigo publicado originalmente no jornal espanhol *Cinco Días*, em 2 de novembro de 2018

A reputação da empresa familiar diante da transformação digital

Javier Rosado

Sócio e Diretor Geral da Região Norte
da LLORENTE & CUENCA

Pau Solanilla

Diretor Geral para Panama da LLORENTE & CUENCA

Francisco Hevia

Diretor Sênior de Comunicação Corporativa
de LLORENTE & CUENCA no Espanha

As empresas familiares são um dos atores fundamentais da vida econômica e social no continente americano. Apesar dos desenvolvimentos díspares e da multiplicidade de causas, essas empresas têm muitas características e desafios comuns. Por um lado, adotam um comportamento estratégico diferente daquele verificado em outras empresas e, às vezes, assumem decisões que vão além dos interesses de rentabilidade ou da

idoneidade do negócio. Por outro lado, caracterizam-se por serem muito comprometidas, tanto do ponto de vista humano quanto social em relação a seus trabalhadores e colaboradores, e geram grande valor socioeconômico em todos e em cada um dos países que compõem a região. Tanto por seu peso e representação econômica, assim como por seu compromisso e contribuições feitas ao território e às comunidades nas quais operam, assim como por seu desejo de estabilidade e permanência ao longo do tempo, são fator essencial para o desenvolvimento socioeconômico da região.

O desafio da corporatização

O principal desafio ao qual essas empresas se voltaram nos últimos anos tem sido a grande transformação que a corporatização trouxe, ou seja, ceder o lugar que corresponde a cada um e conciliar as complexas dinâmicas que ocorrem na tríplice condição de família, acionistas e trabalhadores. Tudo isso, com o horizonte definido em sobreviver à terceira geração, momento em que a maioria das empresas familiares entram em crise e até mesmo desaparecem como tal. A experiência de muitas delas ao longo dos últimos anos mostra que, à medida que estas passam de «empresa familiar» para converterem-se em «família empresária», é preciso identificar e contar com os melhores recursos humanos para tornar o negócio sustentável.

Apesar de seus desafios particulares, o negócio familiar não escapa das grandes transformações enfrentadas em uma sociedade, que vão desde a abertura ao capital estrangeiro, passando pela necessidade de internacionalização, até responder às tendências sociais emergentes, como é o caso da hipertransparência ou da infoxicação.

Atualmente, o ambiente e a comunidade na qual se opera quer saber tudo a respeito das corporações. Isto é, quem e porque fazem o que fazem. Isto tem especial relevância na América Latina, com as suas muito jovens democracias, nas quais os riscos reputacionais foram multiplicados pela grande quantidade de ruídos identificados pela multiplicação dos meios de comunicação e dos micros meios amplificados pelas redes sociais. A infoxicação é um risco particularmente significativo, especialmente para aquelas corporações que levam o nome da família: o impacto reputacional sobre a família é infinitamente maior do que aquele verificado em uma empresa cuja propriedade está completamente diluída entre centenas e milhares de acionistas.

Vivemos uma nova realidade, um momento de ruptura em muitos setores econômicos e sociais, em decorrência da transformação digital. Embora seja normal para a empresa familiar questionar-se até que ponto a tecnologia impacta o desenvolvimento do negócio, geralmente não é tão comum que analisem como essa disrupção digital, a partir da perspectiva da comunicação da empresa e do bom nome de seus proprietários, pode ter um impacto importante na reputação familiar. A transformação digital fez girar 180º as formas de relacionamento; a hiperconectividade deu lugar à hipertransparência, e quem não é capaz de adaptar-se a um contexto transparente, corre o risco de perder a sua própria reputação.

Atualmente, qualquer CEO deve cuidar de sua identidade digital como mais um ativo da empresa. Se este é o proprietário ou a empresa leva o seu sobrenome, é preciso preocupar-se ainda mais. Os riscos reputacionais ligados ao nível de segurança jurídica em muitos países,

os escândalos de corrupção ou o simples fato de ser citado em uma investigação, mesmo que na qualidade de testemunha, pode criar um estigma que vai além da reputação pessoal e é capaz de impactar todo o negócio familiar. Isso pode significar a inclusão em listas de *World Compliance* e, entre outras consequências, causar problemas na obtenção de linhas de crédito ou trazer efeitos a contas bancárias pessoais ou corporativas.

Por outro lado, do ponto de vista empresarial, a gestão da reputação se converte, ou deveria converter-se, em um eixo de trabalho prioritário para assegurar a sustentabilidade da empresa diante de qualquer situação inesperada. Cuidar da reputação pode fazer com que os grupos de interesse concedam uma segunda oportunidade no caso de algum problema reputacional. Para isso, é imprescindível fazer as coisas bem, assim como informá-las de maneira cristalina, para que esses grupos de interesse estejam dispostos a continuar oferecendo essa segunda oportunidade.

Em uma terceira esfera, é evidente que a sociedade tem, a cada dia, mais poder de influência. Graças às redes sociais e a todas as plataformas disponíveis na Internet (na América Latina, o tempo que o usuário de Internet passa em redes sociais é praticamente o dobro do que aquele gasto por um norte-americano ou um europeu), os cidadãos têm cada vez mais capacidade de expressar suas inquietações e anseios. Se não estivermos atentos, se não os ouvirmos e o decodificarmos, a partir da escuta ativa das conversações, questões e territórios —como denominamos na LL&C—, não teremos capacidade de nos adaptarmos às suas necessidades. A escuta é uma ferramenta de colaboração, um gerador de participação, o que sempre ajudará a incentivar a transparência.

Então, quando falamos sobre como devemos nos ajustar às necessidades dos cidadãos, não apenas estamos nos referindo a um produto ou serviço, mas à própria existência da empresa, uma vez que até mesmo a licença social para operar pode ser impactada.

Família, negócios e valores: o desafio da reputação

De maneira geral, nos referimos às corporações familiares como aquelas em que a propriedade ou o controle efetivo das empresas está nas mãos de uma mesma família ou em várias delas. Organizações desse tipo têm um peso importante no mercado global. As 500 empresas familiares mais importantes do mundo geram vendas totais anuais de US\$ 6,5 trilhões, criam cerca de 21 milhões de postos de trabalho e empregam em torno de 42 mil pessoas por companhia. Da mesma forma, dessas 500, 52 % são de capital aberto e 48 % são de capital fechado. Por região, a Europa é líder, com 50 % delas incluídas na lista, seguida pela América do Norte, com 24 %, enquanto, na América Latina, elas constituem um pequeno grupo no volume mundial, mas com alta relevância regional.

A maioria das empresas familiares transfere e transmite seus valores específicos para suas organizações, impregnando a cultura corporativa. É por isso que o propósito e o legado das diferentes gerações e, portanto, sua reputação, constituem elementos centrais e diferenciadores desse tipo de negócio, em comparação às outras companhias do setor. No entanto, esse valor social ímpar, tão característico da ligação entre família e empresa, e sua forma particular de participação na gestão, é um dos elementos que, em alguns casos, têm exercido uma função estanque para a profissionalização,

dificultando a competitividade e até mesmo a sobrevivência de algumas delas. De acordo com um estudo elaborado pela Universidade de Harvard, que analisou mais de mil empresas familiares, os principais fatores do desaparecimento destas são os conflitos entre os membros do clã familiar, apontando que 70 % de las falham no momento de transferir o comando à segunda geração, por falta de preparação, e o conseqüente impacto reputacional.

As empresas familiares possuem particularidades e uma maior complexidade em comparação às demais companhias. Em um mundo em que a marca é um dos principais ativos da imagem das corporações, as empresas familiares também estão, além disso, intimamente ligadas à imagem e à reputação das famílias proprietárias. Assim, o gerenciamento adequado da comunicação é especialmente determinante para alimentar e proteger a reputação e o bom nome das famílias. Muitas delas não têm, ainda hoje, estratégia profissionalizada ou protocolizada de comunicação, e embora tenham sido registrados avanços importantes no campo da Governança Corporativa, a comunicação segue como uma das lacunas em muitas corporações de caráter familiar.

Há uma crença generalizada sobre os riscos de comunicar muitas ações, políticas e estratégias corporativas por temor de uma superexposição da família. Muitas delas ainda não têm qualquer tipo de estratégia de comunicação, nem seus membros receberam qualquer tipo de treinamento ou capacitação para enfrentar os desafios comunicacionais e de reputação. No mundo atual, em que os mercados e a sociedade exigem cada vez mais transparência, a geração de confiança e reputação passaram a figurar no imaginário coletivo e no mundo

dos negócios como um dos ativos estratégicos das companhias. Vale lembrar o ditado usado no setor: «o que não é comunicado, não existe». Além da expertise da gestão da empresa, devemos avançar em direção à profissionalização da comunicação, tanto externa quanto interna, para contribuir com a boa reputação no âmbito do negócio e da família.

Os profissionais de comunicação sabem bem que produtos e empresas não valem tanto pelo que foram ou pelo que são, mas pelo que significam para os clientes, para os consumidores e para os ambientes em que operam. Uma das chaves para o sucesso das empresas familiares reside, precisamente, em como estas são percebidas enquanto corporações que integram uma comunidade, projetam uma imagem humana e próxima, e contribuem para o desenvolvimento econômico e social do território e entorno. Tudo isso está perfeitamente alinhado aos valores socialmente emergentes do Branding moderno. As marcas de hoje buscam ser percebidas como geradoras de experiências positivas, oferecendo não apenas benefícios funcionais, mas também emocionais, para os quais empregam uma inteligente estratégia de comunicação e relações públicas, a fim de alinhar expectativas às crenças compartilhadas e melhorar significativamente a reputação.

As empresas familiares têm sido tradicionalmente reconhecidas por sua credibilidade, integridade e contribuição, mas precisam melhorar o cuidado com a imagem e, em especial, com a transparência. A reputação é um intangível, um reconhecimento concedido pelos stakeholders ou pelas comunidades, e assim como é conquistado, é passível de perda, de modo que é necessário implantar uma ousada e inteligente estratégia para protegê-la.

As três dimensões da comunicação nas empresas familiares

Contar com uma boa estratégia de comunicação é absolutamente importante para qualquer organização, mas especialmente crucial para empresas familiares. Gerenciar propriedade, administração e família se converte em um desafio estratégico para o bom desenvolvimento do negócio e como elemento central no comprometimento da família com a empresa. Para isso, é imprescindível transmitir os valores fundacionais e contribuir para a continuidade dos mesmos com uma correta sucessão e transição da propriedade para as gerações futuras.

1. Comunicação no seio da família

A primeira e mais específica razão é a importância de um correto gerenciamento da comunicação no seio familiar ou entre as diferentes ramificações da família. Isto é especialmente importante para unir as diferentes visões entre as gerações que convivem em uma corporação. Muitas empresas contam, atualmente, com membros fundadores que gerenciam negócios pertencentes a gerações que têm nada ou pouco a ver, em forma e substância, com as novas, compostas por *millennials* ou *centennials*, que deveriam ser os sucessores naturais desses negócios nos próximos anos. Em uma década, inúmeras empresas familiares enfrentarão o desafio de criar cargos executivos para uma nova geração, a dos *millennials*, que enxerga o mundo com um olhar diferente das anteriores, criando um grande obstáculo para a transição das companhias. As empresas familiares estão preparadas para encarar esse desafio? Existe uma estratégia de comunicação intrafamiliar que permita preparar todos os membros para enfrentar isso com sucesso?

Uma análise realizada a partir de entrevistas de herdeiros de empresas centro-americanas, intitulada «*Millennials da empresa familiar*»⁴, e conduzida por Miguel de Merodio, concluiu que as próximas gerações têm objetivos semelhantes aos de seus antecessores. Ou seja, de focar na expansão e profissionalização das empresas, na digitalização dos negócios e na consolidação da governança corporativa e familiar. No entanto, o estudo identificou uma série de valores «milênicos», características que os definem como uma geração, e que são importantes para suas vidas. Um desses valores é a transcendência, isto é, ter um propósito que faça com que a vida tenha sentido para eles, com autenticidade, lealdade e liberdade. Particularmente relevante é o apelo ao desejo de equilibrar trabalho e vida pessoal, algo que se difere muito das gerações anteriores e pode ser motivo de discordância ou conflito no interior da família, uma vez que o antigo padrão estava baseado em viver por e para a empresa familiar.

Por isso é importante planejar não apenas o futuro legado da família, mas construir uma cultura de comunicação familiar que acompanhe, de forma coerente e inclusiva, o processo de construção de valores e de uma cultura empresarial compartilhada. Para além de quem tem a responsabilidade da administração, os membros da família devem ter um sentimento de pertencimento associado à empresa, de modo que não apenas o futuro, mas o presente, seja atraente para a próxima geração.

Uma pesquisa realizada pela Escola de Negócios IESE sobre a comunicação em empresas familiares⁵, aponta que, apesar da ausência de canais formais de

4 <http://www.empresarius.com/wp-content/uploads/2018/02/Los-millennials-de-la-empresa-familiar.pdf>

5 <http://blog.iese.edu/in-family-business/estudio-valores-3/>

comunicação em muitas corporações, quase 80 % dos entrevistados admitem que a existência de mecanismos formais de comunicação influencia tanto o nível de comprometimento da família com a empresa, quanto a continuidade (72,5 %), a evolução e o crescimento da mesma (68,8 %). Os resultados confirmam que a grande maioria dos entrevistados (81,3 %) considera imprescindível contar com mecanismos para transmitir valores familiares, assim como aumentar a qualidade das relações (75 %). E relativo a isso, a tecnologia e a digitalização podem desempenhar um papel fundamental. Os *millennials* estão crescendo com esse fenômeno e este é seu ambiente natural, o que faz com que os atuais gerentes tenham um grande desafio, mas também uma oportunidade, para interessar, conectar e comunicar-se com este público, a partir da criação de novos canais que complementem as tradicionais reuniões familiares, de modo a transmitir informações, conhecimentos e valores para construir um projeto futuro de empresa compartilhada. A integridade e a autenticidade de uma organização familiar devem ser transmitidas em um novo ambiente hiperconectado, que não abarca subterfúgios ou falta de clareza.

2. Comunicação entre a família e a empresa

Outro aspecto fundamental para preservar a reputação das empresas familiares e, em particular, a das famílias proprietárias, é gerenciar de maneira inteligente a comunicação entre família e a empresa. Ou seja, transmitir de forma adequada o propósito da empresa e os valores que a família projeta entre seus funcionários e colaboradores para criar a cultura empresarial.

À medida que a gestão da empresa passa para as gerações seguintes, conciliar o legado das gerações

anteriores, o dos fundadores, com o propósito da empresa e os objetivos das novas gerações, torna-se um trabalho mais complexo. Tudo isso é verdadeiramente desafiante se existem diferentes interpretações ou zonas de conflito entre os proprietários ou gestores pertencentes à família. É comum identificar, dentro de algumas empresas familiares, diferenças ou falta de coesão interna, transmitidas e projetadas para o interior das companhias, particularmente, para funcionários e colaboradores, disseminando dúvidas sobre a direção e a eficácia da gestão e, sobretudo, minando a credibilidade de todos os membros da família.

Assim, é necessário implantar uma estratégia de comunicação interna que transmita, de forma clara e compreensível, seus valores e objetivos, mesmo que existam opiniões diferentes a respeito dessas no interior das famílias. Para isso, é preciso profissionalizar a comunicação, de modo a evitar a transferência da informalidade das relações familiares para os processos internos das empresas. Um dos maiores desafios identificados é o desenvolvimento de políticas de *employee engagement*, visando ampliar o orgulho de pertencimento e o comprometimento de seus colaboradores com o projeto empresarial e familiar, o que, em suma, é a melhor garantia para aumentar a produtividade, a efetividade e a continuidade das corporações.

E o que é *Employee Engagement*? É o compromisso emocional que os funcionários têm com a empresa na qual trabalham e com os objetivos que a definem. Um funcionário comprometido ou engajado é aquele que compartilha a visão da organização a qual pertence, que encontra sentido no trabalho que realiza e que está disposto esforçar-se, voluntariamente, acima do que lhe

é pedido. Ações que buscam aumentar esse sentimento interno positivo terão impacto não apenas no interior das companhias, melhorando o ambiente de trabalho, mas em inúmeras variáveis externas, como a satisfação dos consumidores, as vendas e, acima de tudo, a capacidade da empresa de atrair novos talentos que garantam a competitividade das empresas familiares.

Quando falamos de *Engagement*, não falamos apenas sobre a felicidade ou a satisfação do funcionário. Estamos falando de compromisso, da conexão que estes têm com o propósito e com os valores da empresa e, em última análise, com os valores das famílias proprietárias e sua contribuição para a reputação familiar e empresarial. Atualmente, ninguém discute o papel fundamental dos funcionários como fonte credível quando se trata de dizer o que acontece dentro das organizações, particularmente em relação a conflitos ou diferenças entre as famílias proprietárias. É por isso que uma estratégia inteligente de comunicação interna, voltada para o *Employee Engagement*, é essencial para qualquer companhia, ainda mais para as corporações familiares. Em outras palavras, a escuta ativa e a geração de um espaço de trabalho aberto e participativo são uma necessidade básica na política de comunicação e reputação nas empresas dessa natureza.

3. Comunicação corporativa das empresas familiares

Muitas empresas familiares têm sido tradicionalmente prudentes e até mesmo opacas em suas estratégias de comunicação corporativa. As características daquelas empresas com estruturas fechadas a ações e não cotadas na Bolsa fizeram com que estas não tivessem ou não acreditassem na necessidade de criar estratégias

ou políticas de comunicação corporativa. Tradicionalmente, sua comunicação estava fundamentada em uma modesta presença na internet, a partir de uma página web com informações corporativas básicas, e contato com meios de comunicação muito focados nos produtos e serviços oferecidos, buscando pautar a presença na mídia para garantir e controlar o que era publicado sobre eles.

Na era da «economia da atenção», a comunicação tornou-se um recurso crucial, tanto para o desempenho e a competitividade do negócio, quanto para construir uma imagem reputacional sólida. O estudo do IESE anteriormente mencionado, mostra que 80 % das empresas familiares carecem de políticas de comunicação, contradizendo a opinião majoritária dos gestores entrevistados, que consideram a comunicação uma ferramenta chave e estratégica, que ajuda a transmitir os valores da empresa familiar. Assim, as corporações familiares precisam quebrar seus «tetos de vidro» para implantar uma estratégia de comunicação de visão global, que lhes permita continuar gerando valor ao seu capital diferencial, contribuindo para sua competitividade, sustentabilidade e proteção da reputação familiar. A comunicação é uma ferramenta imprescindível para adaptação aos novos tempos e para operar em mercados cada vez mais conversacionais, caracterizados pelo empoderamento comunicativo dos diferentes grupos de interesse ou *stakeholders*, pela velocidade das transmissões de um mundo *online* e *on live* e pelo crescente acesso aos dados.

O principal desafio das empresas familiares, assim, é ser capaz de comunicar o propósito fundacional atualizado e modernizado, transmutá-lo e contá-lo nos territórios e nas comunidades na quais atua, criando

um relato que alcance o envolvimento dos diferentes grupos de interesse de referência. Ao fim e ao cabo, a habilidade comunicativa de hoje requer a capacidade de ser transparente, algo que só se aprende e se desenvolve com uma atitude proativa. Algumas empresas familiares colocam cada vez mais o cidadão, o consumidor e o cliente no centro de suas decisões, com uma visão mais clientecêntrica. No entanto, ainda não são capazes de compreender que as novas tecnologias de informação e comunicação fazem com que os consumidores e o público em geral tenham o controle da conversação sobre nós, vinte e quatro horas por dia, em múltiplos canais e formatos. As redes sociais são o lugar no qual se pode construir ou destruir marcas e companhias, portanto, além de ouvir, é preciso também participar da conversação, criando a narrativa apropriada, com base em um propósito claro e compartilhado com a empresa. O *storytelling* também se tornou um «dever» para o gerenciamento da reputação da família.

É aconselhável deixar para trás pensamentos obsoletos, como um daqueles que apregoa que «se não estivermos nas redes sociais, ninguém falará sobre nós». Em um mundo hiperconectado, sempre haverá alguém que vai fazer algum comentário, positivo ou negativo a respeito, o que nos obriga a estar preparados para comunicar, ouvir e interagir, para proteger a reputação da empresa e o bom nome da família. Há alguns exemplos de boas práticas, nos quais empresas familiares investiram em estratégias de comunicação criativas e inteligentes para gerar uma imagem sólida e forte, que contribui tanto para a reputação corporativa quanto para a familiar.

Definitivamente, a comunicação corporativa deveria ser o eixo e o manto integrador do relato da empresa

familiar. A transformação do paradigma empresarial e do ambiente de comunicação faz com que as empresas enfrentem novos e complexos desafios para continuar respondendo às tradicionais e novas exceções no modelo de negócio, e à promessa de valor das empresas entre seus stakeholders. O maior desafio consiste, portanto, em detectar essas novas tendências e expectativas em sua fase inicial para fornecer respostas de caráter mais imediato. Como bem assinala José Antonio Zarzalejos em seu artigo «A Reputação e o Valor da Antecipação»⁶, o desafio que enfrentamos hoje se resume a «antecipar-se ou morrer», como uma nova formulação do aforismo «renovar-se ou morrer».

A reputação e a transformação digital serão as variáveis que movimentarão o mundo nos próximos anos e a empresa familiar deverá ser capaz de geri-la, de modo efetivo. A crescente interconectividade entre os cidadãos e a ascensão da democratização deram lugar a uma era que não é entendida sem o valor da transparência; menos ainda no caso daquelas empresas que procuram defender seus valores familiares no dia a dia com uma projeção de sustentabilidade futura. As transformações econômicas e sociais estão ocorrendo a uma velocidade vertiginosa, com novas tendências que substituem, alteram ou condicionam outros precedentes. Os consumidores veem cada vez menos diferenciação em produtos e serviços, mas apreciam, cada vez mais, a distinção na reputação e no bom nome das companhias.

⁶ <http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/03/reputacion-valor-ebook.pdf>

Compliance e reputação na era da governança corporativa

Gonzalo Carranza

Diretor Sênior da LLORENTE & CUENCA no Peru

Francisco Hevia

Diretor Sênior de Comunicação Corporativa
da LLORENTE & CUENCA na Espanha

Denise Ledgard

Advogado do PUCP

Há pelo menos uma década vivemos tempos agitados em razão de escândalos de corrupção e sistemas de justiça precários que, muitas vezes, apesar de serem os responsáveis por investigar e punir esses crimes, terminam sendo a fonte dessa mesma praga.

O custo da corrupção é um problema global. Segundo estimativas de 2016 do FMI, o custo anual girava entre US\$ 1,5 trilhão e US\$ 2 trilhões por ano à economia mundial, montante que representa cerca de 2 % do

PIB do planeta⁷. Na América Latina —antes mesmo de escândalos como o da Odebrecht—, estima-se que o custo era de aproximadamente 58 % do PIB *per capita* da região. O impacto alcança tal dimensão porque afeta os sistemas de contratações, jurídicos e financeiros, criando um sistema econômico paralelo, dilapidando os recursos públicos.

Isso trouxe um alerta aos sistemas de controle financeiro e de Justiça, e também deu um novo impulso aos mecanismos preventivos, como o *compliance*, conceito que aponta a função que as organizações realizam para estabelecer procedimentos capazes de garantir o cumprimento normativo interno e externo.

Originário do mundo anglo-saxão, e também fruto de escândalos de corrupção durante os anos 1970 e 1980 nos Estados Unidos, o *compliance* foi se expandindo. Mais tarde, a partir de 2008, ganhou força. Surgiu como resultado da crise financeira iniciada em Wall Street, situação em que várias violações éticas, processos inadequados de gestão empresarial e falhas de regulação financeira ficaram em evidência.

Outra problemática que veio à tona logo após a crise e a posterior Grande Recessão foram as dificuldades na aplicação de leis penais, tanto nacionais como internacionais. Anos mais tarde, por exemplo, nenhum dos líderes de Wall Street foi condenado. Ou pior, na maioria dos casos, os processos penais nem sequer chegaram a ser abertos. A exceção foi a Islândia, país em que pelo menos 26 banqueiros foram levados à prisão pelos mesmos tipos de fraudes⁸.

7 <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/7558130/05/16/El-FMI-estima-que-la-corrupcion-cuesta-hasta-2-billones-de-dolares-al-ano-a-la-economia-mundial.html>
8 Barak, Gregg. *The Invisibility and Neutralization of the Crimes of the Powerful: The Case of Multinational Corporate Crime* (UBA).

Essa crise nos mostrou uma limitação que precisava ser abordada a partir de um enfoque mais regulatório e de maior supervisão. Era preciso colocar ênfase na prevenção, e então o *compliance* novamente voltou a ocupar um papel protagonista. Embora este conceito não seja novidade, são novos o estabelecimento de marcos normativos de responsabilidade penal de pessoas jurídicas e agora a obrigação estabelecida a empresas de adotar programas de *compliance* e departamentos autônomos para detectar e evitar violações da lei.

Neste artigo, lançamos um olhar sobre a figura do *compliance* no marco do impulso da Boa Governança Corporativa e sua implementação contínua nos países da América Latina, sobre casos emblemáticos e, acima de tudo, em como esse conceito relativamente novo responde, agora, a uma exigência normativa. Também observamos os desafios que persistem para garantir a eficácia do *compliance*. E, finalmente, explicamos como este é também um novo pilar para gerenciar e melhorar a reputação institucional das empresas. Esta leitura nos permitirá levantar ou reconhecer os desafios e tendências de *compliance* no futuro.

Da Boa Governança Corporativa ao conceito de *compliance*

O conceito da Boa Governança Corporativa (BGC) existe há muito tempo, como um atributo fundamental a qualquer organização saudável. É um sistema de governança baseado em elevados padrões de transparência, profissionalismo e eficiência, que geram confiança no mercado e que, a longo prazo, elevam o valor e a competitividade da empresa ou organização. É também uma forma transparente e profissional de estabelecer relação

entre o conselho de uma empresa, a administração e demais áreas da organização.

Esta fórmula visa proteger os interesses dos *stakeholders*, em especial os dos acionistas, de conflitos éticos que podem colocar em risco, nas empresas, a sustentabilidade a longo prazo e a rentabilidade no curto prazo. É orientada a tornar rentável o investimento e a resguardar o patrimônio. Portanto, deve garantir o acesso a informações oportunas e de qualidade, que permitam participar da tomada de decisões positivas para a reputação e rentabilidade no longo prazo da companhia⁹. Isso também é adotado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em seus Princípios de Governança Corporativa para os países membros do G20¹⁰.

Mesmo que a BGC tenha permanecido em vigor por muito tempo como uma forma de organização interna transparente, esta não incluía qualquer obrigação legal ou regulatória por parte das empresas. Respondia, antes, a um modelo típico de estrutura interna, proveniente da diretoria de uma empresa, com regulamentações corporativas ou de segurança. Foi simplesmente uma boa maneira de trabalhar e, verdade seja dita, em nossos países, ganhou força apenas nos últimos anos e está longe de ser uma prática generalizada.

O conceito de compliance, como veremos, não é intercambiável com os da BGC, uma vez que o modelo impõe, por meio de normas regulatórias impostas pelo governo, uma estrutura de governança interna proveniente de agentes externos¹¹. São as dificuldades ou a impossi-

9 Por exemplo, segundo informações da Bolsa de Valores de Lima (BVL), as empresas que integram o Índice de Boa Governança Corporativa (IBGC), cotaram suas ações com vantagem em relação a empresas de outros índices locais.

10 OCDE (2016) *Principios de Gobiernos Corporativo de la OCDE y del G20*, Editions OCDE, Paris. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/98789264259171-es>

11 *Corporate Governance in an era of Compliance*. Disponível em: <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/05/10/corporate-governance-in-an-era-of-compliance>

bilidade dos governos de perseguirem legalmente as empresas após casos de corrupção virem à tona que tornam, por parte das companhias, urgente o cumprimento de certos requisitos (legais) para fazer negócios.

Assim surge o compliance, a nova governança corporativa, como denomina Sean J. Griffith, da Fordham Law School, que afirma que este modelo está se tornando um requisito regulatório cada vez mais rigoroso para evitar a prática de crimes¹².

O que entendemos por compliance?

O termo inglês *compliance* refere-se ao cumprimento normativo, interno e externo das empresas, viabilizado a partir da gestão de estratégias corporativas voltadas a prevenir condutas criminosas das organizações. Entre elas estão a regulamentação de boas práticas, a criação de um Código de Ética, a regulamentação do mercado de ações, a prevenção de riscos, a proteção de dados, o mapeamento de riscos de subornos, de lavagem de dinheiro, etc.

Mais do que um resultado, é um conjunto de procedimentos: ferramentas que as organizações adotam —geralmente exigidas por alguma norma de regulação— para identificar e classificar os riscos operacionais e legais aos quais estão submetidas. Isso permite às empresas estabelecer mecanismos internos de prevenção, gestão, controle e reação a essas ameaças, que diferem de acordo com a natureza de cada negócio¹³. Esses riscos surgem não apenas das decisões corporativas, mas também da atividade dos funcionários da organização. Além disso, não se trata apenas de evitar o risco derivado de crimes, mas também aqueles contrários à integridade e à ética da companhia.

¹² *Ibidem*.

¹³ www.worldcomplianceassociation.com

Embora isso nasça de uma obrigação legal para obter a isenção ou a prevenção da responsabilidade criminal da pessoa jurídica e suas consequências, o *compliance* pode ser analisado a partir de um enfoque mais amplo. A falta de conformidade pode levar à perda da reputação corporativa, o que para uma empresa se traduz em perdas econômicas e de valor de mercado, quando não uma sentença de morte. No entanto, seu valor não está apenas relacionado a cumprir um requisito, mas também em uma oportunidade de gerir empresas a partir de um marco de uma cultura ética e transparente, com novas oportunidades de eficiência.

A conformidade ou adequação da gestão de uma empresa aos requisitos de *compliance* se reflete até mesmo na estrutura e na organização destas. Embora os novos departamentos de *compliance* tenham surgido como uma espécie de nova área, hierarquicamente abaixo dos conselhos, a autoridade por parte de seus responsáveis em estabelecer conformidade, por exemplo, tem outro peso dentro da empresa, porque estes estão amparados pela lei. Estes têm a responsabilidade na adoção, aplicação e manutenção das políticas e procedimentos necessários.

O *compliance officer* é um órgão fundamental e deve ser permanente, independente e eficaz para auxiliar a alta administração no controle e avaliação de medidas e procedimentos preventivos e corretivos que já são obrigações da empresa.

Como foi implementado normativamente em diferentes países?

Como já mencionamos, esse conceito nasceu no mundo anglo-saxão, entre os anos 1970 e 1980, como consequência da promulgação da Foreign Corrupt Practices

Act, a FCPA (1977)¹⁴ —Lei de Práticas de Corrupção no Exterior—, que sanciona os atos de corrupção e suborno mesmo fora das fronteiras geográficas dos Estados Unidos. De acordo com esta lei, qualquer companhia com sede nos EUA, que faça parte da sociedade americana e invista ou que tenha sido contratada por uma empresa vinculada aos EUA, pode ser julgada por esta lei. No Reino Unido, também após um escândalo protagonizado pela empresa BAE Systems PLC, o *compliance* ganhou novo impulso a partir da promulgação do Bribery Act (2010) —ou a Lei do Suborno, conhecida como a legislação mais severa do mundo—, de modo que a companhia acabou selando seu compromisso com a Convenção da OCDE de Luta Contra a Corrupção.

Os crimes cometidos por pessoas jurídicas em um contexto organizacional, buscando benefícios, ocorrem cada vez em mais países. Alguns Estados seguiram as recomendações de organizações internacionais ao incorporar a responsabilidade penal por parte de pessoas jurídicas. A possibilidade de responsabilizar pessoas jurídicas¹⁵. (e

14 Em 1988, a FCPA foi alterada e a proibição de subornos em transações internacionais foi negociada com os membros da OCDE para os maiores parceiros comerciais dos Estados Unidos. Negociações posteriores na OCDE culminaram com a assinatura da Convenção Antissuborno, que obrigava as partes a considerar o suborno de funcionários estrangeiros como um crime. Em 1998, a FCPA foi novamente alterada para cumprir essa Convenção.

15 Por exemplo, o Art. VIII (Suborno transnacional) da Convenção Interamericana contra a Corrupção (CIACC, 1997), o Art. 2 (Responsabilidade das pessoas jurídicas) da Convenção da OCDE para combater o suborno de servidores públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais (ABC, 1999) e o Art. 26 (Responsabilidade das pessoas jurídicas) da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC, 2003). Nos termos do disposto no Artigo 2 da Convenção para Combater a Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da OCDE (Convenção contra o Suborno) e no Artigo 26 da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (CNUCC), cada um dos Estados signatários comprometem-se a adotar «as medidas necessárias, de acordo com os seus princípios jurídicos, para estabelecer a responsabilidade das pessoas jurídicas» para casos de suborno de um funcionário público estrangeiro e outros crimes de corrupção. A responsabilidade das pessoas jurídicas poderá ser criminal, civil ou administrativa. O Artigo VIII da Convenção Interamericana contra a Corrupção (ICAC) afirma que cada Estado Membro «proibirá e punirá o oferecimento ou a outorga a um funcionário público de outro Estado, direta ou indiretamente, por parte de seus nacionais, pessoas que tenham residência habitual no seu território e no caso de empresas domiciliadas nele».

não apenas pessoas físicas) transmite a mensagem de que a corrupção não é parte integrante da maneira de fazer negócios.

A maior parte dos sistemas legais estabelecem modelos de autorresponsabilidade corporativa. Estes caracterizam-se pela responsabilidade da organização que, embora pressuponha um delito cometido por uma pessoa física, fundamenta-se no reconhecimento do não cumprimento de certos deveres e supervisão por parte da própria organização. No entanto, a tendência não é homogênea: países como a Espanha já preveem a isenção de responsabilidade criminal para pessoas jurídicas a empresas com formação de Sistemas de *compliance*, mas em outros, como em Portugal, ainda não há este tipo de previsão.

Tabela de normas e ano de implementação de acordo com os países

Países	Normas de responsabilidade das pessoas jurídicas	Ano de implementação
Espanha	Lei Orgânica nº 5/2010; Art. Nº 31 Bis CP	2010
Portugal	Lei nº 59/2007	2007
México	Lei Geral do Sistema Nacional Anticorrupção	2016
Rep. Dominicana	Lei nº 155-17	2017
Panamá	Lei nº 23	2015
Colômbia	Lei nº 1778	2016
Equador	Decreto Executivo nº 1.331	2016
Peru	Lei nº 30424; DL nº 1352; Lei nº 30.835	2016/2017/2018
Chile	Lei nº 20.393	2009
Brasil	Lei nº 9.605/1998 e Lei nº 12.846/2013	1998/2013
Argentina	Lei nº 27.401	2017

Fonte: elaboração própria

A regulamentação do *compliance* abrange os diferentes blocos regulatórios que afetam a atividade empresarial, assim como aqueles compromissos assumidos voluntariamente por parte das empresas (a chamada

autorregulação). Esta concepção de *compliance* é a que está prevista nos padrões internacionais (ISO 19600 sobre *Compliance Management System* —Sistema de Gerenciamento de Conformidade— e ISO 37001, sobre o *Antibribery Management System* —Sistema de Gerenciamento Antissuborno).

A tabela apresentada na página anterior contém as normas nacionais que regulam a responsabilidade de pessoas jurídicas em matéria de corrupção, em casos de crimes deste tipo, em um contexto administrativo, civil ou criminal.

Na Espanha, o Código Penal estabeleceu a responsabilidade penal das empresas em 2010, a partir da publicação da Lei Orgânica nº 5/2010. No entanto, em 2015, o artigo 31 do Código Penal passou a contemplar especificamente os requisitos que um programa de *compliance* ou de prevenção de riscos criminais deve cumprir: a vontade de um órgão administrativo de elaborá-lo e implementá-lo, a identificação de riscos penais, a criação da figura do *compliance officer* ou órgão de conformidade dentro das empresas, a abertura de um canal de denúncias para comunicar irregularidades, a gestão de recursos financeiros adequados, a promoção de campanhas de treinamento e conscientização e a revisão contínua tanto da análise dos riscos quanto da implementação das medidas de supervisão e controle aconselháveis. Ou seja, a função do *compliance* é agora incorporada como algo que vai além da mera prevenção criminal.

Atualmente, a grande maioria das organizações espanholas dispõe de uma política interna de *compliance*, assim como funções específicas dentro de sua estrutura que monitoram o cumprimento deste programa. Da mesma forma, já possuem um mapa ou inventário

de riscos de conformidade e contam com códigos de ética ou conduta.

As grandes empresas foram as primeiras a implementar essa função em suas organizações. Atualmente, 78 % das empresas com mais de 5 mil funcionários dispõem de uma função de *compliance*, enquanto esse percentual é reduzido a 38 % no caso de empresas com menos de 5 mil funcionários. Neste caso, a tendência é que exista uma equipe de *compliance* especializada, que conta com um *compliance officer*. Essa equipe geralmente depende diretamente do conselho de administração, garantindo assim sua independência¹⁶ e funcionando como uma das linhas de defesa dos órgãos de governo sobre as atuações dos órgãos de gestão de sua própria organização.

Este ano, após o pronunciamento do Supremo Tribunal Federal, foi reconhecido que implementar um programa de *compliance* representa uma boa prática corporativa e que ele não é apenas importante em razão da responsabilidade criminal da empresa quando os crimes afetam terceiros, alheios à organização, mas também para preservar a reputação da mesma¹⁷.

Portugal, por sua vez, previa a responsabilidade penal de pessoas jurídicas diante de infrações econômicas e crimes contra a saúde pública no Decreto-Lei nº 28/1984. Vinte anos depois, a Lei nº 59/2007 foi incorporada ao Código Penal, ampliando tal responsabilidade a um grande número de crimes cometidos por pessoas físicas que ocupam uma posição de autoridade na empresa.

16 A função do compliance na empresa espanhola. Deloitte Espanha. Governo Corporativo. www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/la-funcion-compliance-en-la-empresa.html

17 <https://insights.redflaggroup.com/the-red-flag-group-espaa%C3%B1ol/la-evoluci%C3%B3n-del-compliance-en-espaa%C3%B1a-del-c%C3%B3digo-olivenza-al-tribunal-supremo>

Portanto, o delito deve ser cometido em nome e em representação à instituição, e em seu interesse particular. Mas, além disso, está intimamente relacionada às atividades normais da pessoa física dentro da organização¹⁸. Não há exceção para casos nos quais se implementam programas de *compliance*.

Na América Latina, o Chile é o país líder em *compliance* que, como consequência das obrigações assumidas na Convenção da OCDE, promulgou a Lei nº 20.393, em 2009, mediante a qual introduz a responsabilidade penal das pessoas jurídicas. O fundamento não está no cometimento do delito por uma pessoa física vinculada à entidade, mas na violação, por parte da empresa, de seus deveres de gerenciamento e supervisão. O alcance da responsabilidade criminal se reduz a apenas três crimes: lavagem de dinheiro; financiamento do terrorismo e suborno de funcionários públicos nacionais e estrangeiros. Essa norma, no entanto, prevê que um modelo de prevenção de crimes, além de um «responsável pela conformidade» (*compliance officer*), o que permite que as empresas sejam isentas de responsabilidade no caso de qualquer funcionário incorrer em crimes tipificados na referida lei.

O Peru seguiu o exemplo chileno e a partir da Lei nº 30.424, de 2016, implementou a responsabilidade administrativa da pessoa jurídica, mas apenas pelo crime

18 Os atos ilícitos são aqueles expressamente contemplados, entre os quais se destacam: os maus-tratos (Artigo 152.º-A); violação dos regulamentos de segurança (Artigo 152.º-B); escravidão (Artigo 159.º); tráfico de pessoas (artigo 160.º); alguns crimes contra a liberdade sexual (Artigos 163 a 166, sendo uma vítima menor de idade, e Artigos 168, 169 e 171 a 176); crimes de fraude (Artigo 217.º a 222.º), discriminação racial, religiosa ou sexual (artigo 240.º); falsificação de documentos (Artigo 256.º); falsificação de relatórios técnicos (Artigo 258); crimes de falsificação de dinheiro e alguns crimes de perigo comum (Artigos 262.º a 283.º e 285.º), associação criminosa (Artigo 299.º); tráfico de influência (Artigo 335.º); desobediência (artigo 348); violação de imposições, proibições ou interdições (artigo 353); suborno (artigo 363.º); favorecimento pessoal (artigo 367.º); lavagem de dinheiro (artigo 368.º-A) e corrupção (artigos 372.º a 374.º).

de corrupção ativa transnacional. Somente em janeiro de 2017 foi promulgado o DL nº 1352, que modificou os artigos da Lei nº 30.424, ampliando a responsabilidade administrativa das pessoas jurídicas em caso de delitos como a lavagem de dinheiro e outros crimes relacionados à mineração ilegal e ao crime organizado. Em agosto do mesmo ano, a partir da Lei nº 30835, dois novos crimes foram incluídos: fraudes e tráfico de influência.

A Argentina aprovou, em 2017, a Lei nº 27.401, que estabelece a responsabilidade criminal de pessoas jurídicas por alguns crimes específicos: suborno e tráfico de influência nacional ou transnacional, negociações incompatíveis com o exercício das funções públicas, concussão, enriquecimento ilícito de funcionários e balanços e falsas denúncias, tornando as empresas isentas de responsabilidade criminal. Esses crimes só eram interpretados assim nos casos em que a pessoa física que cometeu o ato, agiu em benefício exclusivo e sem gerar qualquer vantagem para a empresa. Um ponto central é a inclusão dos Programas de Integridade que, além disso, também são obrigatórios para aquelas empresas que estabeleçam contratos com o Estado.

No caso do Equador, em julho de 2016 foi promulgada a Lei Orgânica para a Prevenção, Detecção e Erradicação do Crime de Lavagem de Dinheiro e do Financiamento de Crimes, que visa aprofundar a vigilância sobre o movimento de recursos e estabelecer as Bases para a prevenção da lavagem de dinheiro no país. Com esta nova regulação, pretendia-se implementar um dever de diligência que permitisse o estabelecimento de mecanismos efetivos de prevenção, por meio de maiores parâmetros de vigilância.

Em 2016, a Colômbia, por meio da Lei nº 1.778, estabeleceu a responsabilidade de pessoas jurídicas por atos

de corrupção transnacional e outras disposições na luta contra a corrupção. A promulgação dessa lei envolveu o compromisso de todos os atores empresariais em adotar transparência em todas as transações realizadas pelas empresas. Os programas de conformidade também foram considerados elementos fundamentais para minar a responsabilidade criminal das pessoas jurídicas.

No Brasil, com exceção dos crimes relacionados ao meio ambiente —Lei de Crimes Ambientais (nº 9.605/1998)—, as empresas não podem ser responsabilizadas criminalmente pelos atos e omissões de seus empregados ou de terceiros. No entanto, é possível que as empresas estejam sujeitas à responsabilidade civil e/ou administrativa por tais atos. Por exemplo, a Lei nº 12.846/2013 (Lei das Empresas Limpas do Brasil) impõe responsabilidade civil e administrativa a entidades jurídicas por atos cometidos contra a administração pública e estrangeira, especialmente por atos relacionados a práticas corruptas.

No México, a responsabilidade penal de pessoas jurídicas foi introduzida após a entrada em vigor do Código Nacional de Procedimentos Criminais (CNPC), publicado em março de 2014. Este foi modificado em junho de 2016, quando praticamente todos os regulamentos foram alterados para processar penalmente as pessoas jurídicas (artigos 421 a 425) e se introduziu a necessidade de as empresas terem, dentro de sua estrutura organizacional, um programa de conformidade de normas (*compliance*) que lhes permita excluir a responsabilidade criminal que, de maneira direta e autônoma, agora os entes coletivos podem assumir¹⁹.

¹⁹ <https://elmundodelabogado.com/revista/posiciones/item/necesitan-las-empresas-en-mexico-un-programa-de-compliance-penal>

Finalmente, o Panamá: a Lei 23 de abril de 2015 regulamentou os mecanismos de supervisão, controle e cooperação internacional na esfera da prevenção da lavagem de dinheiro, financiamento do terrorismo e proliferação de armas de destruição em massa.

Os padrões internacionais

No final de 2015, a Organização Internacional de Normalização publicou a ISO 19600 sobre o *Compliance Management System* (CMS) —Sistema de Gerenciamento de Conformidade—, um padrão específico que permite às organizações fazerem uso de uma ferramenta especializada para identificar e minimizar riscos.

Trata-se de diretrizes orientadoras sobre a implementação, avaliação, manutenção e melhoria de um sistema de gerenciamento de compliance eficaz e eficiente. É um documento colaborativo para a alta administração de uma organização e para os responsáveis pela conformidade. Em teoria, não é certificável, no entanto, as empresas que estão considerando a normalização deveriam seguir essas diretrizes. Caso as atividades da empresa tenham uma dimensão internacional, boas práticas terão que ser certificadas pela norma ISO 37001, que estabelece requisitos para implementar este sistema de gestão na organização, ajudando a prevenir, detectar e gerir adequadamente as possíveis condutas criminosas de suborno. Além disso, exige que as organizações estabeleçam procedimentos para evitá-las²⁰.

²⁰ A norma menciona regulamentação, entretenimento e hospitalidade, doações políticas ou de caridade, viagens públicas oficiais, despesas de promoção, patrocínio, associação a clubes e favores pessoais, entre outras ações.

Os programas de conformidade são realmente eficazes?

Casos relevantes

Siemens

É complicado medir o impacto de um Programa de *compliance*, uma vez que estes são destinados justamente a impedir novos casos desse tipo. Assim, a ausência ou inexistência destes não necessariamente será atribuível a um programa de *compliance*. Mas se acontecem, pelo contrário, sim, é factível atribuir uma falha a este.

A complexidade do *compliance* é que, embora seja composto por uma série de ferramentas e procedimentos, sua eficácia depende, em grande medida, de comportamentos e condutas empresariais e, em muitos casos, de princípios, valores e padrões com os quais a alta liderança empresarial lida. É necessário estabelecer uma cultura de conformidade e transparência na cultura corporativa da empresa. Os escândalos de corrupção dos últimos quinze anos têm relação com falhas na gestão de riscos, porém, em muitos casos, estes não se devem apenas a aspectos técnicos, mas a graves deficiências éticas.

Embora as iniciativas de conformidade sejam implementadas de acordo com as diretrizes internacionais, elas variam dependendo do setor, da maturidade dos programas e do histórico da companhia. Empresas que já passaram por um grande escândalo agora parecem ter programas mais eficazes. O dano sofrido levou-as a fazer todo o possível para evitar que isso aconteça novamente.

Casos emblemáticos resultaram na implementação de melhores sistemas de *compliance*. Talvez o caso responsável por marcar um antes e um depois ao conceito

seja o da Siemens, a renomada empresa alemã, que foi multada em mais de US\$ 1,6 bilhões pelos crimes de suborno e corrupção cometidos do final dos anos 80 até a primeira década deste século. Em 2008, como resultado de uma investigação realizada nos Estados Unidos que colocou em risco seus negócios naquele país, a Siemens AG reconheceu pagamentos ilegais e nomeou alguns dos seus destinatários, o que envolveu até mesmo políticos do mais alto nível. Esta revelou, além disso, que subornar funcionários era uma prática generalizada adotada pela empresa e que havia praticado o mesmo em outros países, em relação a quase 300 contratos. Após esse escândalo, o Banco Mundial assinou um acordo com a Siemens AG que incluiu o compromisso da empresa de desembolsar US\$ 100 milhões ao longo dos próximos quinze anos para apoiar programas anticorrupção, mudar práticas industriais, reorganizar as práticas na cadeia de fornecedores e comprometer-se em ações coletivas com o Grupo do Banco Mundial.

No marco deste acordo, a Siemens AG lançou, em dezembro de 2009, sua Iniciativa de Integridade, atualmente em vigor, que compreende o apoio a organizações e projetos que lutam contra a corrupção e a fraude, por meio de ações coletivas de educação e treinamento. Entre elas está a assinatura do Pacto Global contra a corrupção, firmado em 2010, que financiou projetos anticorrupção que exigiram o desembolso de US\$ 4,35 bilhões de dólares por parte da companhia.

Por outro lado, a Siemens AG também decidiu afastar toda a cúpula administrativa e implementar mecanismos internos rígidos. A empresa adotou uma cultura de gestão ética e transparente desde o mais

alto cargo, assim como ferramentas, entre as quais estão o Código de Conduta Empresarial e o Sistema de *Compliance*. O Código é aplicável não apenas a consultores e parceiros de negócios que atuam em nome da Siemens, mas também a fornecedores, parceiros comerciais e outras entidades com as quais a empresa realiza negócios. O Sistema de *Compliance* foi desenvolvido em três níveis de ação: prevenção, detecção e resposta, e é, em teoria, um dos modelos mais abrangentes já implementados. Representa um esforço de oito anos e, hoje, a Siemens voltou novamente a ser uma empresa de sucesso, reconhecida no mundo pelas boas práticas.

Odebrecht

A América Latina não está alheia a essa evolução. Em razão de uma situação semelhante à da Siemens, a construtora brasileira Odebrecht está sendo investigada. Seus subornos, envolvendo milhões de dólares, revelaram uma corrupção sistêmica e crônica que abalou estruturas públicas e privadas na América Latina.

No Equador, o vice-presidente Jorge Glas foi envolvido. No Panamá, há 68 pessoas processadas por participação nos subornos da multinacional, entre elas vários ex-ministros. Na República Dominicana, a Odebrecht admitiu o pagamento de subornos da ordem de US\$ 92 milhões. Na Colômbia, o ex-vice-ministro dos Transportes Gabriel García Morales e o ex-senador Otto Bula estão presos, aguardando julgamento, acusados de crimes já confessados de recebimento de propinas da Odebrecht de US\$ 6,5 e 4,6 milhões, respectivamente. No Brasil, o caso faz parte da operação policial conhecida como «Lava Jato», que investiga os subornos praticados

pelas principais construtoras do país para beneficiar obras da gigante petroleira estatal Petrobras.

No entanto, o exemplo de maior magnitude política do caso Odebrecht é o do Peru, onde os últimos quatro presidentes foram investigados, acusados ou presos. No Peru, após o escândalo da corrupção brasileira, a necessidade de levar em consideração as diretrizes de *compliance* e Boa Governança nas empresas torna-se mais importante, sobretudo se for investigada e sancionada pelos tribunais norte-americanos.

Como parte de seu acordo de colaboração com o sistema de justiça dos EUA, a própria Odebrecht está imersa na implementação de iniciativas de *compliance*. Assim, concordou em manter Monitores Independentes durante três anos, o que deve assegurar que a companhia cumpra com os acordos com a redução de riscos para que se cometa qualquer um dos crimes previstos na FCPA. A Odebrecht deverá implementar medidas de controle interno que sejam efetivas, razoáveis e eficientes. Para garantir sua eficácia, o Programa de *compliance* deve ser tão ou mais importante que as estratégias de vendas. Portanto, será necessário pessoal qualificado, um orçamento anual direcionado à área e acesso irrestrito a todas as informações da empresa.

As consequências afetaram não apenas a empresa Odebrecht, empresários e políticos, mas também empresas vinculadas a ela, direta ou indiretamente. A construtora peruana Graña y Montero, com operações também no Chile e na Colômbia, se viu envolvida em seis projetos de investimento associados à companhia Odebrecht. Esta sofreu golpes não apenas na esfera criminal —seus principais executivos foram presos e estão sendo investigados—, mas, em quatorze meses,

seu valor —o maior já alcançado por uma construtora no Peru— caiu 73 %.

O impacto econômico e reputacional para a Graña y Montero levou a empresa a iniciar importantes esforços para reestruturar seu sistema de gestão, a partir do estabelecimento de um Sistema de *compliance* e de um Comitê de Sustentabilidade. Os mais altos dirigentes da companhia aprovaram políticas corporativas e medidas necessárias que preveem canais confidenciais para denúncias e para formular um comitê de governança. Além disso, a empresa reorganizou as gerências imediatas por meio da designação de áreas dedicadas exclusivamente a enfrentar o efeito Odrebrecht. Da mesma forma, o Código de Ética e o Código de Conduta foram fortalecidos e um processo de auditoria mais rigoroso foi estabelecido.

A Graña y Montero, com suas novas políticas de conformidade, somou, durante o ano de 2017, 500 horas/homem em capacitação voltada à Carta Ética, Código de Conduta e Uso do Canal Ético e outras 400 horas/homem em capacitação direcionada a questões anti-corrupção. Também realizou 70 sessões de trabalho do Comitê de Risco, Conformidade e Sustentabilidade. Além disso, implementou avaliações de risco para empresas com as quais pudesse estabelecer uma potencial sociedade.

Os grandes casos de corrupção nos deixam lições e estas têm impactado a avaliação e o desenvolvimento do *compliance*, não apenas a de que não é possível eximir-se da responsabilidade criminal ou administrativa, mas de que é preciso estabelecer modelos de gestão mais transparentes como ferramentas para recuperar a reputação institucional.

Compliance e reputação

Muito embora seja difícil medir a efetividade dos Programas de *compliance*, sua implementação é frequentemente avaliada pelo quão longe as empresas podem se manter afastadas de problemas regulatórios e legais. No entanto, cada vez mais se considera que a principal finalidade do *compliance* é minimizar a possibilidade de acontecimentos que degradam a reputação da empresa. Portanto, o papel do *compliance officer* e seu trabalho, em coordenação com o alto comando executivo e o responsável pela área de Comunicação, é considerado cada vez mais importante.

Especialistas em matéria de Risk Assistance Network Exchange (RANE) analisaram uma recente pesquisa da consultoria Aite, que assinalou que 68 % dos profissionais de *compliance* em empresas de serviços financeiros no mundo apontam como a proteção da reputação da empresa representam sua prioridade. De fato, estes afirmam que o investimento nesse assunto gera retornos positivos à reputação institucional²¹. Os principais pontos que consolidam essas declarações são os seguintes:

- O *compliance* é um investimento: o problema de apontar que a reputação positiva deriva do *compliance* é que as pessoas costumam ouvir sobre esses programas apenas quando algo de ruim acontece. No entanto, de acordo com o consultor da Dow Jones²² Jim Lord, um bom programa de conformidade pode impedir precisamente a necessidade de reparar a imagem ou a reputação de uma empresa.

²¹ <https://www.dowjones.com/insight/how-strong-compliance-can-produce-positive-reputation/>

²² Jim Lord, Partner, Inman Flynn, P.C. Consultant to Dow Jones. https://www.dowjones.com/insight/how-strong-compliance-can-produce-positive-reputation

- A boa reputação provém do processo e não do resultado: como dissemos anteriormente, o *compliance* é composto por um conjunto de ferramentas e procedimentos destinados a cumprir as regras e a fazer o trabalho de maneira mais efetiva e honesta. Portanto, é importante concentrar-se em um programa de *compliance* que convença os grupos de interesse de que essa é uma prioridade para a companhia. Lord enfatiza que não basta ter um programa de *compliance* sólido; é importante estabelecer uma cultura de conformidade em toda a empresa para verificar os resultados.
- Transmitindo o *compliance*: para fazer com que as práticas de *compliance* impactem na reputação da empresa, este terá que impressionar vários públicos. É preciso que a sociedade conheça a empresa por suas boas práticas para que, diante de um escândalo, a primeira coisa que surja seja a dúvida. Para isso, é necessário difundir essa cultura de conformidade, exposta na missão e visão da empresa, como uma prioridade.
- Conheça seu público: de acordo com Ann Walker Marchant, fundadora e CEO do The Walker Marchant Group, a maioria dos empresários ou investidores desejam fazer negócios com empresas honestas, transparentes e cumpridoras da lei. Um bom programa de *compliance* pode ser mostrado ao público como evidência da honestidade e transparência. Mesmo os danos causados pelas más práticas geralmente podem ser neutralizados se a empresa tomar as medidas necessárias para abordar publicamente o problema. Assim, esses atributos —os da transparência e honestidade—

tornam-se parte da identidade da empresa. Para os investidores, uma instituição que conduz seus negócios com ética e responsabilidade é aquela em que vale a pena investir. Para reguladores, a reputação da empresa também é muito importante nesse quesito, já que isso influencia os processos de supervisão²³.

Contudo, é importante que uma verdadeira cultura de conformidade seja estabelecida. A ética e integridade devem fazer parte da cultura da organização, estar presentes em sua história, seus costumes e comportamento de maneira patente. Para fazer com que essa cultura se torne parte do ativo da empresa, é necessário, além de contar com políticas e procedimentos, que isso esteja explícito nas declarações de identidade da companhia.

A título de conclusão: desafios e tendências de *compliance*

Desde o início, a evolução do *compliance* tem sido marcada por escândalos de corrupção. Foram essas crises que levaram à implementação de novas regulações e obrigações legais. Em suas origens, os programas de *compliance* foram implantados para eximirem-se de responsabilidade e, em quase todos os casos, por obrigações legais externas. No entanto, ao longo do tempo, e especialmente após os casos de empresas que sofreram escândalos, tanto os programas de *compliance* e os códigos de conduta, assim como a implementação dos *compliance officers* tornaram-se obrigatórios. Inclusive, retornaram com um novo propósito diferente do original: recuperar a reputação institucional.

²³ <https://www.dowjones.com/insight/how-strong-compliance-can-produce-positive-reputation/>

Devemos identificar os desafios, os riscos e transformá-los em oportunidades. O *compliance* é uma oportunidade para que as empresas sejam geridas de maneira mais transparente e eficiente. É uma área que avança rápido e está ganhando terreno.

Matthias Kleinhempel, professor especialista do Centro de Governança e Transparência do IAE, da Universidade Austral²⁴, assinala desafios que mesmo o *compliance* deve enfrentar, uma vez que sua eficácia é muito difícil ou impossível de medir. Apresenta dois grandes desafios, especialmente no caso das transnacionais. O primeiro está relacionado à dificuldade de mapear o risco ético e de conformidade.

É necessário ter um mapa de risco efetivo, pois é o que permite que os recursos sejam alocados de maneira correta e resulta em um bom indicador da adoção dos códigos por parte da liderança da empresa. Este último é crucial, já que depende do comportamentos e aspectos psicológicos e culturais, com ou sem atos indevidos.

O segundo grande desafio tem a ver com o *compliance* de terceiros ou fornecedores. As investigações de cadeias de valor de terceiros são complicadas, assim como aquelas relacionadas a atividades terceirizadas. De acordo com Kleinhempel, em investigações conduzidas a partir de entrevistas com os *compliance officers*, 70 % deles não sabem o que está acontecendo nas cadeias de suprimentos. A auditoria deve ser reforçada, assim como ser realizado o monitoramento de rotina do conjunto de fornecedores. Também é possível promover treinamentos na área de comunicação e transparência, bem como estabelecer cláusulas de rescisão em caso de violações éticas.

²⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=npBL3zFVHnE>

Por outro lado, há alguns aspectos observáveis que são importantes destacar. Um deles tem a ver com a importância que o responsável pela conformidade está adquirindo nos países da América Latina e, particularmente, na América do Sul. Agora, segundo Kleinhempel, 30 % reportam diretamente ao CEO ou ao conselho, quase 50 % deles participam das decisões estratégicas das empresas e podem influenciar e alcançar mudanças no modelo de negócio quando o consideram arriscado. Ao todo, 50 % destes se reúnem periodicamente com os CEOs, e 60 % com o Conselho, a cada trimestre do ano.

Segundo Kleinhempel, encontramos duas tendências principais que devemos observar no *compliance*. A primeira é a criação de uma autêntica cultura de *compliance*, baseada na ética. Não importa quão bons sejam os procedimentos implementados, uma vez que eles serão ineficazes se não criarmos uma verdadeira «cultura de *compliance*» na organização, que liga o vértice executivo da empresa à base geral de colaboradores.

Como há cada vez menos incentivos guiados pela lei, o *compliance* baseia-se mais em princípios do que em regras. Mais do que cumprir normas e regulamentos, trata-se de como as empresas tomam boas decisões em situações difíceis. Portanto, a *decision making*, os princípios éticos e a liderança adquiriram muita relevância. Os grandes escândalos dos últimos anos se deram, principalmente, em razão de problemas e falhas na liderança ética. Por essa razão, os programas de *compliance* devem ter como público-alvo aqueles executivos e colaboradores que precisam de orientação e ajuda em casos de tentação ou, até mesmo, extorsão. O compromisso do conselho é fundamental, pois eles decidirão a cultura da empresa.

Os treinamentos de *compliance* provaram ser ineficazes e chatos. A educação deve acontecer, cada vez mais, diante dos dilemas e de situações difíceis a enfrentar. Essas circunstâncias admitem que as empresas operam em uma área cinzenta e que têm problemas difíceis de resolver e não há solução correta. As companhias devem ir além do *compliance* e enxergar o comportamento humano para que cumpram sua função de prevenção.

Uma segunda grande tendência tem a ver com a tecnologia. Muitas companhias estão atrasadas e comprometidas com uma grande quantidade de dados. Cerca de 80 % dos responsáveis pela conformidade consideram que a tecnologia tem um grande impacto no *compliance*. O *Big Data* e a *Data Analytics*, por exemplo, permitem uma melhor segmentação, melhor monitoramento de riscos e melhor identificação das necessidades dos executivos, a fim de proporcionar uma educação mais *ad hoc* de suas atividades.

A revolução digital está impondo novas formas de se relacionar dentro e fora da empresa. Cada vez mais pessoas trabalham em nuvem, em plataformas digitais que eliminam camadas de burocracia e de gerenciamento. Também é crescente o número de empresas que deslocam equipes ou unidades de negócios para torná-los mais ágeis e libertá-los da rigidez das grandes corporações. Da mesma forma, novos riscos e responsabilidades inerentes ao uso de algoritmos na análise de dados e no uso de inteligência artificial também surgem. Sem dúvida, existem desafios éticos e legais que dizem respeito diretamente à *corporate compliance*, além da questão da proteção de dados. É essencial que as áreas de Risco e de *compliance* comecem a gerir, em seu campo de competência, esse mundo cibernético que se apresenta de maneira inevitável.

O *compliance* teve início em uma abordagem legal, que então parecia ineficaz, mas que fornecia ferramentas e uma estrutura para uma melhor gestão e uma melhoria na reputação das empresas. Posteriormente, a ética foi incorporada e, finalmente, hoje se utiliza uma abordagem a partir da ótica do comportamento. Muitas vezes os programas já não se chamam apenas de *compliance*, estão sendo renomeados, pois se concentram mais em aspectos de integridade e ética do que em aspectos unicamente jurídicos.

COACHING EXECUTIVO

Sete princípios para fazer a gestão da transparência

José Manuel Velasco

Líder da área de Coaching Executivo de Comunicação
da LLORENTE & CUENCA

Atribui-se a Francis Bacon (1561-1626) a afirmação de que «saber é poder». No entanto, o filósofo britânico se referia ao conhecimento (*ipsa scientia potestas est*, o que se traduz como «conhecimento é poder»). Seu secretário, o também filósofo Thomas Hobbes, deu um passo adiante ao estabelecer em sua obra, *Leviatã*, uma conexão entre «conhecer» e «saber» aplicada à esfera das relações do indivíduo com o poder institucionalizado. Hobbes estava preocupado com o uso que cada pessoa (*o homem é o lobo do homem*) poderia fazer de seu livre arbítrio, a ponto de propor que tal «micropoder» fosse parcialmente cedido ao Estado ou *Leviatã*, para que este corrigisse os desequilíbrios naturais da condição humana.

A era digital em que vivemos é o resultado da confluência de sistemas das telecomunicações e dos

sistemas de informação. E sua principal consequência é que esta facilitou, democratizou, universalizou e acelerou o acesso à informação e, por meio dela, ao conhecimento. Os cidadãos do século XVII também queriam estar informados, mas não tinham meios eficientes para acessar, de forma imediata, os dados ou opiniões que precisavam para tomar suas decisões. O cidadão digital do século XXI tem o poder de acessar as informações de que precisa, praticamente a qualquer hora e em qualquer lugar. Em muitas circunstâncias, sua vida desenvolve-se e projeta-se *online* e *on live*.

A facilidade de acesso esconde uma relevante mudança de paradigma: o poder já não é mais alavancado pela posse de informações, mas pela capacidade de distribuí-las. A informação não é dada, é tomada. De alguma forma, o cidadão recuperou a cota de poder que havia cedido às instituições coletivas. «O homem que pode, é rei», argumentou o historiador Thomas Carlyle. E «os homens», armados com o poder que a tecnologia lhes outorgou, decidiu reinar sobre suas próprias necessidades de informação, não apenas do ponto de vista da recepção passiva, mas também da emissão ativa.

Os tempos da Internet também derrubaram um segundo paradigma: a abordagem das informações e conhecimento sob uma perspectiva de controle. Em um ambiente caracterizado por incertezas, pretender controlar a informação só pode conduzir à ansiedade. Não há possibilidade de escolher entre informar e não informar e, com frequência, nem sequer quando informar.

«O silêncio não ocupa espaço», diz José Carlos Losada Díaz, em seu livro *(No) Crisis. Comunicação de crise em um mundo conectado*, editado pela UOC. O professor da

faculdade de Comunicação da Universidade de Murcia sustenta que permanecer em silêncio diante de uma crise é uma estratégia errônea porque outras fontes ocupam o espaço que a organização deixa vago. O silêncio não ocupa espaço, mas se comunica, especialmente em um momento em que a suspeita é onipresente.

A estas duas mudanças de paradigma foi adicionada uma nova fórmula de equação razão-emoção. De fato, as emoções sempre foram importantes, mas atualmente elas têm mais peso sobre os processos informativos, basicamente por três razões: a primeira é a maior capacidade de projetá-las para além da esfera individual, principalmente a partir das redes sociais; a segunda refere-se à maior facilidade de contágio proporcionada pela internet; e a terceira é derivada da superficialidade, o que acarreta na maior velocidade de uma reação-opinião diante dos fatos que recebemos como notícias e outros formatos de mensagem.

A Internet expandiu o alcance do nosso olhar e o alcance de nossas ações. É uma porta para um universo sem fronteiras ou distâncias. Com efeito, o acesso à Rede ou a qualidade da conexão constituem um primeiro fator de discriminação entre as pessoas em sua busca de oportunidades. Quanto maior o oceano pelo qual podemos navegar, menor o impulso de mergulhar em um espaço específico. Em termos informativos, o mundo tem uma epiderme mais extensa e sensível. A tentação é deixar-se acariciar, ao invés de deixar que estas alcancem as profundezas da pele, onde as razões encontram um equilíbrio mais estável em relação às emoções.

As mudanças de paradigma em torno da propriedade da informação —desamortizada em grande medida—, o

(des) controle e efeitos que estas são capazes de produzir conduzem a um novo cenário de comunicação, no qual a transparência não é uma estratégia, nem uma opção, mas uma condição inevitável.

Estamos no início da era da «Hipertransparência». Poderíamos definir esse conceito como a somatória das informações, acrescida dos dados online, mais a velocidade, em um contexto caracterizado pela desconfiança das instituições, incluindo das empresas, que tradicionalmente sempre organizaram nossa vida em comunidade. Quanto maior é a desconfiança, maior é também a demanda por transparência.

«Hoje, nenhum outro slogan domina tanto o discurso público quanto a transparência. Isto é exigido de maneira efusiva, especialmente em relação à liberdade de informação. A demanda onipresente por transparência, que aumenta até se tornar um fetiche, até totalizá-la, remonta a uma mudança de paradigma que não pode ser reduzida ao âmbito da política e da economia». Byung-Chul Han, filósofo sul-coreano e ensaísta no livro *A Sociedade da Transparência*.

A hipertransparência é a característica de uma época em que «não há para onde fugir nem lugar para se esconder», segundo Andrea Bonime-Blanc, fundadora da empresa GEC Risk Advisory. Tanto é assim que o primeiro exercício que uma organização deve fazer para enfrentar esse novo tempo é aceitar que não há opção de ocultar-se ou permanecer em silêncio, muito menos ser um objeto passivo das conversações geradas em torno dela.

A transparência é essencialmente uma atitude.

Entendida dessa forma, deve ser abordada com os seguintes princípios:

Acessibilidade

Este princípio é, para a transparência, como o valor cívico é para o soldado. As organizações devem criar um menu informativo sob demanda, que seja acessível aos *stakeholders* (cada vez mais difíceis de agrupar). Isso implica que ele seja fácil de levar até onde as informações relevantes estão localizadas e no lugar onde o demandante deseja.

As organizações podem optar por um *design* responsivo ou desenvolver aplicações para as formas mais comuns de acesso. O *design* responsivo se baseia em fornecer a todos os usuários o mesmo conteúdo e experiência, com o tipo de acesso o mais semelhante possível, em comparação com outras abordagens de desenvolvimento da Web móvel, como a criação de *apps*, a mudança de domínio ou de sites oferecidos dinamicamente, em função do dispositivo.

Um exemplo da aplicação do princípio da acessibilidade direcionado à transparência no âmbito interno é a ferramenta desenvolvida pelo Bankinter para permitir o acesso de todos os seus colaboradores aos dados da empresa, independentemente do departamento ao qual este pertence. Esta iniciativa é uma demonstração de confiança em relação às pessoas que integram o Bankinter, assim como um sinal de eficiência, à medida em que reduz a burocracia interna relacionada ao acesso da informação, especialmente quando se integra uma outra unidade de negócio.

Relevância

Transparência total não existe. Além disso, teoricamente, 100 % de transparência estaria em desacordo

com o princípio da relevância. Não se trata de sobrecarregar o solicitante de informações, com um fluxo impossível de gerenciar, mas com aqueles fatos, dados e circunstâncias que são realmente relevantes para que se possa forjar critérios.

O critério de relevância é fundamental para aplicar o princípio de cooperação na comunicação elaborado por Paul Grice: «faça sua contribuição conforme necessário, no espaço em que este ocorre, com o propósito ou direção de troca que seja possível sustentar». O filósofo britânico, conhecido sobretudo por suas contribuições à filosofia da linguagem no âmbito do significado e da comunicação, desenvolveu esse princípio em quatro máximas:

1. Quantidade: que sua contribuição contenha o máximo das informações requeridas. Que sua contribuição não tenha mais informações do que o necessário.
2. Veracidade: não afirme o que acredita ser falso. Não afirme nada que não tenha provas suficientes.
3. Relacionamento ou relevância: que o que se fala seja oportunamente relevante.
4. Modo: evite se expressar sombriamente. Evite ser ambíguo. Seja breve e ordeiro.

Seus discípulos, Sperber e Wilson, concentraram suas pesquisas na teoria da relevância, segundo a qual «as expectativas de conformidade, com a máxima de relevância que uma afirmação gera, devem ser tão precisas e previsíveis que guiam o ouvinte até significado do falante».

Em 2013, Juan Béjar Ochoa tornou-se o Conselheiro responsável pelo Grupo Fomento de Construcciones y Contratas S.A., uma empresa que operava em um setor que não era precisamente caracterizado por um alto grau de transparência. A fim de fornecer informações

relevantes aos funcionários em um momento de grande preocupação com a crise que o grupo empresarial enfrentava, e diante do processo de adaptação e transformação empreendido, ele pediu ao diretor-geral de Comunicação e ao membro do comitê de direção que escrevesse um resumo das decisões adotadas pela companhia e as publicasse na intranet. Obviamente, o resumo das reuniões não era a ata da comissão nem revelava dados que pudessem comprometer o desenvolvimento da estratégia, mas listava os assuntos tratados e as principais decisões para que todos os colaboradores da FCC tivessem uma visão clara do caminho que a empresa estava seguindo.

Linguagem clara

A importância de usar uma linguagem clara deriva do princípio anterior. A International Plain Language Federation define assim este conceito: «A comunicação resulta em uma linguagem clara se a expressão, a estrutura e o design são tão claros que o público-alvo pode facilmente encontrar o que precisa, entender o que encontra e usar esta informação».

O Departamento Nacional de Planejamento do Governo da Colômbia publicou, em 2015, o *Guia para a Linguagem Clara dos Serviços da Colômbia*²⁵, no qual detalha as vantagens de usar uma linguagem simples e clara para que o cidadão possa entendê-la com facilidade. Seus benefícios são aplicáveis a qualquer organização pública e privada.

A linguagem clara:

- Reduz erros e esclarecimentos desnecessários.
- Reduz custos e encargos para o cidadão.

²⁵ http://www.portaltributariodecolombia.com/wp-content/uploads/2015/07/portaltributariodecolombia_guia-de-lenguaje-claro-para-servidores-publicos.pdf

- Reduz custos administrativos e operacionais para as entidades.
- Aumenta a eficiência na gestão das solicitações dos cidadãos.
- Reduz o uso de intermediários.
- Promove um exercício efetivo da prestação de contas por parte do Estado.
- Promove a transparência e o acesso à informação pública.
- Facilita o controle cidadão na gestão pública e a participação cidadã.
- Incentiva a inclusão social de grupos com deficiência, para o efetivo gozo de direitos, em igualdade de condições.

Um exemplo desse princípio é o Projeto TCR (Transparente, Claro e Responsável), empreendido pelo BBVA, em 2014. Esta iniciativa está materializada nas fichas de produto, contratos, roteiro de vendas por telefone, reclamações e publicidade de TCR. Em relação aos cartões, o site do banco afirma: «Antes de adquirir um produto, é vital que o responsável tenha informações claras sobre os benefícios, vantagens, custos e riscos do que vai adquirir. Por esta razão, os arquivos TCR (documentos breves, com informações relevantes sobre o produto) estão presentes em 90 % dos produtos BBVA para clientes privados na Espanha, México, EUA, Argentina, Chile, Peru, Colômbia e Venezuela».

Materialidade

A linguagem clara repercute sobre o princípio da materialidade. Embora seja atualmente aplicada às políticas de responsabilidade social corporativa, sua origem está nos regulamentos contábeis. As normas internacionais de

contabilidade introduzem a materialidade por meio do conceito da importância relativa, que permite que certos itens, dados e fatos das informações financeiras sejam excluídos das demonstrações financeiras por não serem materialmente relevantes.

A linguagem clara repercute sobre o princípio da materialidade. Embora seja atualmente aplicada às políticas de responsabilidade social corporativa, sua origem está nos regulamentos contábeis. As normas internacionais de contabilidade introduzem a materialidade por meio do conceito da importância relativa, que permite que certos itens, dados e fatos das informações financeiras sejam excluídos das demonstrações financeiras por não serem materialmente relevantes.

No âmbito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), a materialidade é definida pela Global Reporting Initiative (GRI), como «o limiar no qual os aspectos adquirem importância suficiente para serem relatados». O relatório deve cobrir aspectos que refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos sobre sua influência, tanto positiva quanto negativa, sobre a visão, objetivos e estratégias da organização.

A materialidade aplicada à transparência implica em ordenar a informação e sua distribuição, de acordo com o impacto que ela pode causar aos stakeholders ou aos grupos de interesse. Obviamente, a aplicação do princípio da materialidade exige que a organização conheça as preocupações e expectativas dos grupos com os quais se relaciona. Dessa forma, a organização não responde às perguntas que faz a si mesma, mas àquelas que fazem ou acredita que outros possam fazer.

A Mapfre aplica o critério de materialidade aos seus relatórios desde 2014. A seguradora realiza esse exercício de transparência em duas fases. A primeira delas é a fase

de análise interna dos temas identificados. «Questões específicas e temas transversais foram determinados por grupos de interesse, incluindo aqueles que destacam a transparência, os direitos humanos, a inovação, a segurança da informação e o meio ambiente». A segunda é a consulta de grupos de interesse por meio de um questionário *online*, anônimo e confidencial.

Rastreabilidade

Organização Internacional para Padronização (ISO, em sua sigla em inglês) define a rastreabilidade como «a propriedade do resultado de uma medida ou do valor de um padrão relacionado a referências estabelecidas, geralmente padrões nacionais ou internacionais, por meio de uma cadeia contínua de comparações, todas com incertezas estabelecidas».

Talvez isso possa ser formulado de maneira mais simples: de onde vêm os dados, o que ou quem os sustenta, e com quais referências.

Se pensarmos em um produto em um supermercado, a rastreabilidade deve nos permitir reconstruir a história de como ele foi fabricado e o caminho percorrido até chegar ao consumidor. Assim, o rótulo deve informar sobre a origem dos componentes, o histórico dos processos aplicados ao produto, a distribuição e a localização após a sua entrega.

A rastreabilidade é um dos princípios aplicados pela Nestlé para garantir que o óleo de palma utilizado em seus produtos não tenha ligação com o desmatamento. «Trabalhamos com nossos fornecedores e nosso parceiro The Forest Trust (TFT), a fim de aumentar a rastreabilidade e realizar avaliações sobre o local, com base em nossas diretrizes para o fornecimento responsável». A

Nestlé, que utiliza 0,7 % de todo óleo de palma produzido no mundo, assegura que pode traçar a origem de 90 % de seu insumo e declara que sua meta é obter «um óleo de palma de origem 100 % responsável até 2020».

Follow-the-money

Um dos dados mais importantes para conhecer a motivação de uma informação é o benefício econômico que sua distribuição pode produzir. É o princípio conhecido como *follow-the-money*.

Um relatório elaborado por um grupo de 39 especialistas, a pedido da Comissão Europeia, considera que este princípio é uma das chaves para a transparência. O grupo, liderado por Madeleine de Cock Buning, professora da Universidade de Utrecht, especializada em propriedade intelectual, direitos autorais e meios de comunicação, propõe aplicar este critério aos anúncios publicitários, de tal forma que se evite o financiamento de sites dedicados à desinformação.

Este princípio aplica-se não apenas às ações de comunicação publicitária, mas ao desdobramento informativo de qualquer organização. Saber quem está por trás e quem é o proprietário ajuda a interpretar as informações.

O *Código de Boas Práticas da Indústria Farmacêutica*²⁶ é um bom exemplo. As empresas que aderiram ao código são obrigadas a publicar, em suas páginas web, as informações relacionadas a doações a organizações de saúde, contribuições para atividades de treinamento e reuniões científico-profissionais, remuneração por serviços profissionais e contratos de P&D. Em breve, essas informações incluirão dados individualizados de

²⁶ <https://www.codigofarmaindustria.org/servlet/sarfi/elcodigo.html>

cada médico ou pessoa que receba algum tipo de doação, atenção ou retribuição em espécie.

A empresa FarmaIndustria afirma que «o código é um elemento-chave para garantir que a informação fornecida no âmbito da promoção de medicamentos sujeitos à receita médica seja completa, imediata e verdadeira, em acordo com o interesse da Administração Sanitária, bem como da própria indústria farmacêutica e para a proteção e melhoria da saúde pública».

Contexto

O apoio financeiro da informação faz parte do seu contexto. Este termo deriva do vocábulo latino *contextus*, que se refere a tudo que envolve, seja física ou simbolicamente, um acontecimento. A partir do contexto, portanto, um fato pode ser interpretado ou entendido. Contextualizar envolve expor quem faz ou diz o quê, onde, em que circunstâncias e com quais objetivos. Adequar ao contexto legitima as opiniões porque revela quem as emite.

Para as organizações, o contexto tem essencialmente duas dimensões: as circunstâncias físicas da comunicação e as culturais. A primeira se refere a quando, onde e com quais elementos a comunicação é produzida; a segunda é formada pelo conjunto de conhecimentos e experiências, o modo de agir, pensar e sentir dos indivíduos que vivem em uma determinada comunidade.

Em um mundo hiperconectado e *online*, a informação converteu-se quase em uma *commodity*. O maior valor não reside na capacidade de transmitir notícias, mas de colocá-las em um contexto, analisar suas circunstâncias. No campo do jornalismo, e uma vez superada a onda de trivialidade que as redes atravessam, ao clique de um

mouse, os meios de comunicação com maior futuro serão aqueles que melhor explicarão os fatos, sem que tenham que renunciar à sua linha editorial. Da mesma forma que o setor de comunicação, os melhores profissionais não serão aqueles que sabem mais sobre sua empresa, mas sobre a indústria da qual faz parte.

Nesta linha, o Global Capacities Framework (GCF), um projeto da Universidade de Huddersfield (Reino Unido) e da Global Alliance for Public Relations and Communication Management, aponta a «inteligência contextual» como uma das principais capacidades para o exercício da comunicação. O documento explora a inteligência intelectual em três subcapacidades: 1) Ter a capacidade de enxergar todo o quadro (*the big picture*), isto é, considerar as implicações sociais, culturais, políticas, econômicas e tecnológicas da atividade da organização; 2) identificar oportunidades estratégicas, ameaças, assuntos-chave e tendências; e 3) operar em um mundo conectado, demonstrando uma compreensão global e local de culturas, valores e crenças.

O princípio do contexto explica uma das motivações da Orange para criar seu próprio meio de comunicação: o Nobbot. «Queremos oferecer uma nova proposta que estará mais atenta ao "o que" ou "porque", do que simplesmente "a que" ou "quando", e sempre tendo em mente o benefício que a tecnologia aporta para indivíduos e empresas. Embora o formato e a intenção sejam jornalísticos, não pretendemos competir com os meios de comunicação, que já abordam, com brilhantismo, as novidades tecnológicas em nosso país. Vamos tentar, é claro, complementar as informações com nossa própria voz, a da Orange». A esta declaração de princípios acrescenta-se uma afirmação sincera do tipo «não seremos objetivos, mas seremos honestos».

DIGITAL E FINANCEIRO

Transparência radical: como aproveitar a tecnologia para impulsionar o diálogo com seus *stakeholders*

Iván Pino

Sócio e Diretor Sênior da Área Digital
da LLORENTE & CUENCA

Jorge López Zafra

Diretor Sênior da Área Corporativa Financeira
da LLORENTE & CUENCA

A essa altura, sobram dados estatísticos²⁷ para reconhecer que vivemos em uma «sociedade digitalizada». Basta considerar a quantidade de cabeças voltadas a dispositivos móveis que podemos observar em nossas ruas e até mesmo em nossos lares, a qualquer hora do dia.

Tampouco parece necessário apontar a «hipertransparência» a qual as instituições e corporações estão submetidas em decorrência desse fenômeno planetário (Cortés

²⁷ De acordo com o relatório *Sociedade Digital na Espanha 2017* (Fundação Telefônica, 2018), 84,6 % dos indivíduos entre 16 e 74 anos usaram a Internet ao longo de três meses em 2017, o que representa um aumento de 5 % em relação ao ano anterior, alcançando, assim, 29 milhões de pessoas.

e Pino, 2016). São inúmeras as notícias de escândalos políticos e empresariais que vêm à tona em todo o mundo como efeito da difusão de experiências pessoais, dados privados ou documentos confidenciais nas redes sociais. No entanto, gerir as fronteiras entre a privacidade e a publicidade das informações corporativas, nesse contexto de transformação digital, está se tornando uma questão crucial para a maioria das empresas.

«A transparência corporativa já não é suficiente» tal como havia sido concebida até agora. É o que afirma a pesquisadora Elisa Baraibar em sua tese sobre o tema (Baraibar, 2013), para quem, graças às novas tecnologias», é necessário «incorporar as mudanças sociais e transformações na relação [das empresas] com os *stakeholders*».

Transparência radical

Em sua pesquisa, Baraibar recorre ao conceito de «transparência radical», citando Thompson (2007), para definir um modelo de gestão de transparência que implica na «capacidade da alta direção de uma empresa em adotar tecnologias baseadas na Internet (...), a fim de criar um diálogo direto e contínuo com os clientes e outros *stakeholders*». Uma transparência que geralmente pode ser encontrada na genética de empresas emergentes (*startups*), e que estão adotando, acima de tudo, as soluções tecnológicas de algumas das maiores empresas do mundo.

A leitura de prestigiados analistas da economia digital (Anderson, 2006, Beal e Strauss, 2008, Holtz e Havens, 2009, Tapscott e Ticoll, 2003) permite identificar os padrões de comportamento e crenças compartilhadas que compõem essa cultura de «transparência radical». Diretrizes e crenças se opõem, em vários pontos, às da

transparência convencional, o que dificulta a adaptação de empresas tradicionais às expectativas de seus grupos de interesse em uma sociedade digitalizada²⁸.

Em relação ao receptor

Os receptores da informação, entendidos como grupos de interesse ou *stakeholders* da empresa, são os grandes esquecidos no conceito da transparência convencional, que ignora a crença essencial do empoderamento do indivíduo (VVAA., 1999), no qual está fundamentada a transformação digital.

A cultura da transparência radical, ao contrário, assume o princípio de que são os clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e cidadãos privados os atores protagonistas da comunicação corporativa. Estes são os principais promotores da transparência das empresas a partir da sua participação ativa nas redes sociais na Internet.

Em relação ao canal

É possível encontrar uma centena de estudos relacionados ao reporting ou apresentação de relatórios, impressos ou *online*, como canal de expressão mais predominante da transparência corporativa. É a sua diretriz mais forte, baseada em modelos precisos de apresentação (IFRS, GRI, IR...).

Resulta muito mais complicado descobrir doutrina ou literatura científica que credite às redes sociais da Internet o status de canais legítimos de transparência corporativa. Algo que, no entanto, caracteriza a prática

²⁸ Para articular essa reflexão, tomamos como referência a «contextualização da transparência na integração dos elementos da comunicação empresarial» proposta por Baraibar (2013).

cotidiana da transparência radical, particularmente pelo uso de suas redes sociais pessoais por parte de líderes das próprias empresas.

Em relação à mensagem

As diretrizes relativas à disclosure ou divulgação de informações empresariais, sejam elas financeiras ou das chamadas de ESG (*Environmental, Social, Governance*), também são prolixas em documentos e referências voltadas à concepção clássica da transparência (Commission Aldama, 2003). Nesse sentido, resulta interessante a seguinte classificação dessas mensagens:

- Sobre o volume de informação, a tendência aponta a priorização da qualidade sobre a quantidade, em consonância com as abordagens do relatório integrado (IR).
- Sobre a materialidade das informações, a transparência herda das normas contábeis, acima de tudo, os requisitos da precisão e da confiabilidade dos dados.
- Sobre a temporalidade da informação, a ênfase está sobre a periodicidade ou a regularidade da publicação dos relatórios de informações para aqueles a quem elas possam ser úteis.
- Sobre o envolvimento dos receptores, o debate centra-se na acessibilidade (física e intelectual) da informação para os diferentes grupos de interesse de forma equitativa ou simétrica.

Agora, se observarmos esses mesmos atributos do ponto de vista da transparência radical, encontraremos perspectivas muito desafiadoras para a gestão da informação em um contexto de transformação digital:

- Em relação ao volume de informações, leva-se em conta o papel dos algoritmos dos mecanismos de busca e das redes sociais para a administração da quantidade e qualidade das informações corporativas que, em última análise, chegam aos grupos de interesse. Daí a importância das técnicas de posicionamento de mensagens: *Search Engine Optimization* (SEO) e *Social Media Optimization* (SMO).
- Sobre a materialidade da informação, toda a preocupação está centrada, hoje em dia, em assegurar a verificação de mensagens corporativas (*fact checking*) frente à capacidade exponencial de tergiversação e falsificação das mesmas nas redes sociais (*fake news*).
- Sobre a temporalidade da informação, sem dúvida, o desafio da gestão vai além da periodicidade para dar resposta à demanda contínua de informação e interação por parte dos grupos de interesse (*real time*) nas redes sociais de internet, em tempo real.
- Sobre o envolvimento dos receptores, a transparência radical entende que as mensagens alcançam seu objetivo não apenas porque o destinatário as acessa, mas também porque interagem com elas, comprometendo-se (*engagement*) em um diálogo com a empresa.

Em relação ao emissor

A crença fundamental compartilhada da transparência consiste na obrigação moral do *accountability*, de «pres-tar contas» quando uma responsabilidade nos é conferida. Na concepção tradicional, essa responsabilidade é conferida por uma autoridade política a uma entidade empresarial (o emissor de informações corporativas), por meio de códigos e regras de conduta.

Na visão radical da transparência, essa responsabilidade é conferida às empresas por seus diferentes grupos de interesse, que também aguardam e exigem a oportuna prestação de contas do emissor; utilizando, além disso, os códigos próprios dos meios e redes sociais da Internet: visuais, pessoais e em tempo real.

Concluindo, para ser considerada «transparente», uma empresa deveria assimilar, por um lado, duas crenças fundamentais:

- A primeira, vinculada ao conceito de reputação²⁹, de que as expectativas das partes interessadas ou stakeholders da empresa são o ponto de referência constante durante todo o processo de comunicação que constitui a transparência.
- E a segunda, relacionada à responsabilidade corporativa, de que a empresa assume, diante de todos e cada um desses grupos de interesse, a responsabilidade de «prestar contas» tanto por seu desempenho ou impacto econômico como pelo aspecto social e ambiental.

Além disso, no atual contexto de transformação digital, uma empresa «transparente» precisaria adotar, ao menos, quatro padrões de conduta característicos do *brand journalism* e do *authentic advocacy*:

- Envolvimento dos diretores no processo de comunicação da transparência corporativa, usando sua própria identidade digital como canais.
- Exercício de uma «disciplina de verificação» das informações relacionadas à empresa, de acordo com as melhores técnicas de jornalismo.

29 O modelo de reputação da «Relevância de Reputação» da LLORENTE & CUENCA inclui a dimensão de «transparência» como uma expectativa relacional de grupos de interesse em relação ao comportamento da empresa (Cardona e Tolsá, 2018).

- Prática constante de escuta ativa e interação em tempo real com as partes interessadas a partir das redes sociais na Internet.
- Aplicação de técnicas de posicionamento de mecanismos de busca (SEO) e de propagação transmídia (SMO) para as mensagens corporativas.

Elon Musk (Tesla): «Financiamento garantido»

Caso alguém peça indicação de um empresário que poderia ser descrito como «disruptivo», provavelmente o nome do CEO da Tesla, Elon Musk, será citado. A capacidade do executivo de quebrar paradigmas e as regras estabelecidas é notória. Ele exerce essa força motriz na indústria automotiva, de transportes ferroviários e até no setor aeroespacial; mas também o faz, como veremos agora, no mundo rígido da transparência corporativa ou financeira.

Em agosto de 2018, depois de vários tweets infelizes, e em um clima de desconfiança dos acionistas em relação ao futuro da empresa, Musk postou em seu perfil no Twitter a seguinte mensagem: «Estou pensando em tornar a Tesla privada por US\$ 420. Financiamento garantido». A polêmica estava assegurada.

O debate provocado pelo *tweet* teve duas consequências. A primeira foi, no mesmo dia, ter aumentado o valor da ação da Tesla em 11 %, embora esta tenha voltado a cair, o que permitiu avaliar a resposta do mercado à possível privatização da empresa. Trata-se de uma avaliação muito relevante para uma empresa tão endividada, com a qual os detentores de bônus podem convertê-los em ações de um determinado valor, livrando a empresa de fazer frente a esse desembolso de dinheiro.

A segunda foi que, durante duas intensas semanas, todo o mundo financeiro (bancos de investimento,

reguladores de valores mobiliários, investidores institucionais, acionistas...) se viu obrigado a emitir algum tipo de pronunciamento sobre os planos de Tesla, de uma forma ou de outra. Muitos daqueles que, antes do controverso *tweet*, questionaram seriamente o futuro da empresa, ajudaram a reafirmar a continuidade da empresa na Bolsa de Valores. «Dados os comentários que recebi, está claro que a maioria dos acionistas da Tesla acredita que somos melhores como uma empresa pública», disse Musk (BBC, 28 de agosto de 2018).

Agora, o que foi tudo isso? Um exercício de transparência radical ou uma enorme provocação, com possíveis repercussões legais? Provavelmente ambos ao mesmo tempo.

Sabe-se que a decisão de retirar as ações da Tesla da Bolsa foi levantada, de fato, por um dos acionistas da empresa, o fundo soberano da Arábia Saudita, dono de 5 % das ações. E que antes do controverso *tweet*, o assunto havia sido debatido pelo conselho de administração da empresa, que acabou formalizando um comitê de estudo de projetos, contando com assessores da Silver Lake e a Goldman Sachs como consultores.

Sabe-se também que os canais formais e convencionais de informação financeira da transparência foram dispensados de forma consciente. Nem o relatório clássico 8-K foi usado para anunciar esses tipos de questões nem foi mencionado no documento 10-K do último balanço trimestral, embora tenha sido tratado no mesmo Conselho que aprovou as contas.

Em vez disso, Musk usou o Twitter para promover um debate aberto sobre os planos da empresa, algo que a SEC permite, «desde que os investidores tenham sido previamente informados sobre o uso de tais canais para fazer anúncios». (De Haro, 10 de agosto de 2018). Assim,

a Tesla estaria coberta, uma vez que, em novembro de 2013, «alertou seus acionistas de que o Twitter do Musk se tornaria uma» fonte adicional de informações» sobre o fabricante de carros elétricos.»

Apesar de tudo isso, a Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos (SEC, na sigla em inglês) decidiu, no final de setembro, processar Musk por fazer «declarações públicas falsas e enganosas». Um breve *tweet* do empresário lhe custou a presidência da Tesla (embora Musk tenha mantido suas responsabilidades como CEO) dois dias após a apresentação da queixa, tida como prematura e excepcional por alguns, e qualificada como ajustada e necessária por outros.

DIGITAL E CRISE

Contra as *fake news* na empresa: *real advocacy*

Eva Pedrol

Diretora da Áreas de Comunicação Corporativa e Crise
da LLORENTE & CUENCA em Barcelona

María Obispo

Gerente da Área Digital na LLORENTE & CUENCA

O fenômeno das *fake news*

«Em um domingo qualquer de dezembro de 2016, Edward Welch, de vinte e oito anos, pai de dois filhos e bombeiro voluntário, saiu da sua casa na Carolina do Norte decidido a resolver por conta própria o que via nas notícias. Conduziu o seu veículo por 600 quilômetros até Washington e entrou na pizzaria Comet Ping Pong, armado com um rifle de assalto AR-15, uma pistola e 29 carregadores de munição, em plena hora do rush. Disparou três vezes para o ar, felizmente sem atingir ninguém, e se dispôs a procurar corredores, câmaras subterrâneas e sinais satânicos. Estava convencido que

ali dentro havia crianças sequestradas e exploradas sexualmente por uma rede de pedofilia dirigida pelo diretor de campanha de Hillary Clinton».

Assim começa o terceiro capítulo do livro *Fake News. La verdad de las noticias falsas* (A verdade das notícias falsas), publicado recentemente pelo jornalista Marc Amorós. Ele onde nos alerta para o fato de que as *fake news* não são uma piada, e que podem ter consequências reais. Para Edward Welch, uma condenação real à quatro anos de prisão pelo caso que ficou conhecido como «PizzaGate», descrita nesta reportagem³⁰ do jornal *The New York Times*.

Numa entrevista para *Desarrollando Ideas* (Desenvolvendo Idéias) da LLORENTE & CUENCA, Amorós define as *fake news*: «Se trata de uma informação falsa com aparência de notícia real para que acreditemos no que diz e que se difunde com um objetivo. Sem um objetivo não há *fake news*. Basicamente, os objetivos podem ser dois: ou econômico, para obter um benefício monetário; ou ideológico, para manipular, inculcar ou transmitir a um amplo setor da população uma ideia em relação com um objeto, uma pessoa ou uma política».

Outra das características das *fake news* é a sua potência e viralidade, quando comparadas com as notícias reais. Segundo um estudo realizado por investigadores do Massachusetts Institute of Technology (MIT), no qual se analisaram 126 000 histórias de Twitter partilhadas por 3 milhões de pessoas, entre 2006 e 2017, as *fake news* têm 70 % mais probabilidades de serem retuitadas, e são as pessoas reais (e não os bots), que se encarregam da propagação destas informações.

A proliferação desta cascata de desinformação afeta por igual os meios tradicionais e os gigantes da Internet.

30 <https://www.nytimes.com/interactive/2016/12/10/business/media/pizzagate.html>

No seu editorial como novo diretor do *New York Times*, Arthur Gregg Sulzberger centra a atenção nas *fake news* como um dos principais cavalos de batalha da «dama cinzenta»: «A desinformação está aumentando, e a confiança nos meios vai diminuindo, à medida que as plataformas tecnológicas dão prioridade aos cliques, aos rumores e à propaganda, por cima da investigação real (...) Tal como os nossos antecessores no *Times*, os meus colegas e eu não cederemos perante esses poderes». Facebook, Google e Twitter anunciaram no final do ano passado o seu compromisso para usar indicadores de confiança (*trust indicators*), para ajudar os usuários a revisar a veracidade das publicações e dos jornalistas responsáveis pelos artigos que aparecem no *feed* de notícias.

Segundo Marc Amorós, «O que é preciso entender é que as ferramentas tecnológicas já estão ao alcance de todos, e tornam muito fácil a criação de *fake news*. Apenas faz falta um pouco de engenho, um pouco de graça para montar a notícia, Photoshop para manipular uma fotografia, e inclusive já existe *software* que permite colocar na boca de alguém declarações que a pessoa não fez, com a sua própria voz. Cada vez é mais difícil detectar o que é verdadeiro e o que é falso. E se chegamos ao ponto em que não sabemos como distinguir o que é verdadeiro e o que é falso, apenas poderemos acreditar no que a nossa opinião confirma».

O império das *fake news* também já invadiu a ficção televisiva. Nas temporadas 6 e 7 da série *Homeland*, em que Claire Danes interpreta uma agente da CIA, as notícias falsas marcam o ritmo da trama (alerta *spoiler*). Outras séries, como *The Good Fight* e *Quantico* também escolheram as notícias falsas como eixo narrativo preferencial, inspirando-se numa realidade que afetou

gravemente os EUA nos últimos anos, e que influenciou a evolução da sua vida política e social.

Muito além da política. *Fake news* e empresa: o reinado do boato

É bem conhecida a incidência das *fake news* no mundo da política, com a vitória de Donald Trump, ou a campanha a favor do Brexit no Reino Unido, convertendo-se num ponto de inflexão da nossa história mais recente.

As *fake news* não são um fenómeno transitório, mas sim uma tormenta perfeita, trazida pela tecnologia, e que não se dissipará nos próximos anos. A consultoria tecnológica Gartner assegura no seu relatório *Previsões Tecnológicas para 2018*, que em 2022 os cidadãos das economias mais avançadas consumirão mais informação falsa do que verdadeira. E alerta também, para além do impacto político e mediático que as *fake news* tiveram em 2017 a nível mundial, que as notícias falsas representam ao mesmo tempo um grave problema para as empresas. «As empresas não devem controlar de perto apenas o que se diz sobre as suas marcas diretamente, mas também em que contexto, para se assegurarem de que não estejam associadas com nenhum conteúdo que possa ser prejudicial para o valor da sua marca», destaca o relatório.

Na Espanha, a batalha contra as *fake news* é liderada pelo site *Maldito Bulo*. Com mais de 465 000 seguidores nas suas diferentes redes sociais, conseguiu converter-se numa voz autorizada e oficial para desmentir notícias falsas, utilizando a mesma medicina: engenho, impacto e viralização. Por trás deste exército de desmentidos está uma equipe de jornalistas, cujo objetivo é, segundo as suas próprias palavras, «dar aos leitores as ferramentas para que não se deixem enganar».

O jornalista Julio Montes é co-fundador de *Maldito Bulo*: «Nos chegam facilmente 15 boatos diariamente, sem contar os que se repetem. Não temos capacidade de analisar todos, procuramos desmontar os que estão tendo mais impacto. Desde o início, já desmontamos mais de 500 boatos. Espero que este ano tenhamos capacidade para resolver mais boatos e o quanto antes, que é o nosso grande objetivo, parar o boato antes que este alcance a sua influência máxima».

Como abordar os boatos. O papel ativo das empresas

Atualmente existe um debate crescente sobre como abordar as notícias falsas que circulam na rede. Alguns autores, como Darrell M. West, diretor do Centro de Inovação Tecnológica Brookings, cita a necessidade de implicar governos, instituições, meios de comunicação, empresas e a cidadania, para resolver este problema. Segundo West, os governos e as instituições educativas devem promover a alfabetização informativa, os meios de comunicação devem oferecer jornalismo de qualidade e combater a desinformação, as empresas tecnológicas devem investir em ferramentas que ajudem a identificar os boatos, e por último, a cidadania deve sempre procurar contrastar a informação.

Devem as empresas esperar que se tomem estas medidas enquanto, como vimos atrás, são afetadas por boatos e por *fake news*? A nossa posição é que, na era da hiper-transparência em que vivemos, o silêncio já não é uma opção, e somente assumindo uma posição ativa as empresas poderão encontrar a forma de enfrentar a desinformação que as acossa.

Para o portal *Maldito Bulo*, o mecanismo para combater a desinformação é claro: transparência, detecção precoce e divulgação dos desmentidos através de canais

de confiança da comunidade. «É preciso aprender a combater a desinformação com as suas próprias armas. Viralizar os desmentidos e criar comunidades dispostas a ajudar», indica Montes.

Neste sentido, Marc Amorós oferece três conselhos fundamentais que as companhias devem seguir para conseguirem vencer a batalha contra as *fake news*. O primeiro deles é realizar uma escuta constante e muito ativa nas redes sociais. «É preciso manter uma vigilância permanente, para poder saber qual é o seu posicionamento e o diálogo da sua marca, com o objetivo de poder detectar a tempo a circulação de uma *fake news*. Quando mais cedo detectarmos um rumor em circulação, mais depressa poderemos reagir».

Em segundo lugar, recomenda atuar e desmentir a informação falsa: «A marca nunca deve optar pelo silêncio perante uma *fake news* que lhe prejudica. Existem marcas comerciais, como pessoas, que pensam que as notícias não se tornarão virais, e optam por uma atitude contemplativa. Mas quando despertamos, a notícia se propagou a tal velocidade, e alcançou uma dimensão tão importante, que o problema agora é como seremos capazes de desmentir isso?».

A última das recomendações consiste em responder na mesma direção, dentro do mesmo marco mental da *fake news*: «Dizer simplesmente que uma *fake news* é mentira não funciona». Segundo Amorós, «Não se pode tentar contrastar uma informação falsa que faz apelo a uma emoção ou a um sentimento, com dados frios».

Combater a desinformação com *advocacy*. Algumas chaves

Às reflexões de *Maldito Bulo* e de Marc Amorós, gostaríamos de acrescentar a necessidade de trabalhar na

prevenção. Mais além das técnicas de desmentidos, uma vez detectado um rumor, é necessário construir mecanismos de prevenção que nos coloquem numa posição melhor para abordar uma *fake news*. Quais são esses mecanismos e como se articulam? Em nossa opinião eles passam, necessariamente, por desenvolver programas de identidade digital que promovam a presença dos diretores e colaboradores das empresas nas redes sociais. A lógica é enfrentar a mentira promovida por perfis falsos interessados/desinformados com informação verdadeira, promovida por embaixadores reais e informados. Ou seja, enfrentar as *fake news* com *real advocacy*. Podemos resumir as principais vantagens desta perspectiva em quatro pontos fundamentais:

1. *Humanizar a comunicação*

Autenticidade, transparência, credibilidade e confiança são valores que passaram a fazer parte do jogo na nova era digital. Mas como aplicá-los? Recentemente, Iván Pino, no relatório *Digital Experience*, oferecia uma chave: «O meio não é a mensagem. O meio é a pessoa». Este conceito já foi aplicado na perfeição pelos líderes da Tesla e da Amazon. Elon Musk, CEO da Tesla, desmentiu em seu perfil no Twitter a informação publicada pelo *The New York Times* sobre um modelo de automóvel, o Model S. Seguindo a mesma estratégia, Jeff Bezos negou de forma irônica, através de Twitter, a notícia relacionada à intenção da Amazon de abrir supermercados automatizados. O *tweet* conseguiu mais de 1000 *likes* e 478 *RTs*. Estes são dois exemplos de como as companhias conseguiram travar o impacto na sua reputação, personalizando a mensagem e aproveitando a identidade digital dos seus CEOs. No entorno digital, as companhias

que apostam por uma «voz humana» como proposta de valor aumentam a sua credibilidade.

2. Potencializar a liderança e aumentar a influência das organizações

Para além dos canais corporativos de que dispõem as empresas, os seus embaixadores convertem-se em porta-vozes qualificados para colocar valor aos atributos das suas companhias. Um exemplo disto é Antonio Llardén, presidente de Enagás, que através de um blog pessoal partilha a sua visão sobre a atualidade e o futuro do setor, valorizando aqueles aspectos que se desenvolvem na companhia que lidera.

Mas os embaixadores não somente potencializam a liderança da companhia, como também conseguem aumentar a sua influência. Segundo a RAE, influência é «Poder, legitimidade, autoridade de alguém para com outra, ou outras, pessoas». Uma qualidade das pessoas, e não das corporações. Trabalhar a influência de uma companhia, no âmbito digital, passa necessariamente por trabalhar a identidade digital dos seus diretores ou colaboradores.

3. Posicionar os embaixadores como referentes

O desenvolvimento de uma identidade digital sólida e consistente com os valores dos embaixadores, faz com que a sua participação naquelas comunidades com que partilham os seus interesses seja qualificada, e por isso sejam vistos como prescritores sobre certos temas ou assuntos. É o caso de Rosa María García, presidente de Siemens España, que define a liderança, a gestão de empresas e a inovação como eixos do seu discurso nas redes sociais, ou Mary Barra, CEO de General Motors,

posicionada no território do empoderamento da mulher e do seu desenvolvimento em STEM.

4. Fomentar a transparência e contribuir para a reputação

Os projetos de marca pessoal de diretores e porta-vozes desenvolvidos pelas companhias são uma peça essencial para fomentar o diálogo e o relacionamento com os seus principais grupos de interesse, e, como consequência, para apostar pela transparência. Em definitivo, como afirmou Adolfo Corujo na *Revista UNO* 13, «aqueles diretores que abordem de maneira inteligente esta transformação cultural contribuirão de forma decisiva para melhorar a reputação corporativa das companhias que lideram».

Conscientes dos benefícios, mas também do estresse cultural que esta perspectiva representa para as organizações, como podemos abordar um programa deste tipo? Os nossos colegas Luis González e Jon Pérez desenvolveram recentemente *As dez regras de ouro de Employee Advocacy*, uma ferramenta de grande utilidade para abordar programas com os colaboradores. Com base nestas regras, queremos definir agora os passos a seguir para conseguir tecer uma rede de embaixadores que transmita, com autenticidade e veracidade, a realidade da companhia, mas que chegado o momento, também possa servir de escudo de proteção contra os rumores e os boatos.

Desenvolver um programa de *advocacy* passo a passo

Ponto de partida. Defina os seus territórios de conversação e identifique as comunidades

Há alguns anos atrás, os nossos colegas Adolfo Corujo, Iván Pino e David González Natal realizaram uma refle-

xão sobre as novas fronteiras da comunicação, e introduziram no debate dois conceitos novos: os territórios como massas estáveis de conversação e as comunidades de interlocutores que não se identificam por critérios demográficos, mas sim pelo sentido de pertencimento a um grupo que compartilha valores, interesses e propósitos.

Hoje em dia, a efetividade da comunicação passa por delimitar os territórios de conversação em que queremos nos posicionar como companhia e quais são as comunidades a que quero chegar.

Este ponto é fundamental nos programas de desenvolvimento da identidade digital. Se não formos capazes de entender quem são as pessoas com que queremos falar, e os temas de interesse, não seremos capazes de desenvolver a influência dos nossos *advocates*. Como mencionavam Pino e González na sua reflexão sobre *Digital Experience*, conjugando eficazmente a comunicação e o marketing na fase de execução de um processo de conversão dos nossos stakeholders em embaixadores, é chave o momento de exploração, em que «estaremos em condições de poder estabelecer os arquétipos das pessoas a que queremos atrair e captar, com base em seus interesses, emoções e características. Um esboço dos membros da comunidade que aspiramos a promover, e do sentido de pertencimento que poderíamos cultivar com eles, centrado em propósitos e em valores compartilhados».

Fase I. Crie o marco de participação

Uma vez definidos os territórios de conversação e as comunidades e pessoas com que queremos nos relacionar, necessitamos estabelecer o marco de participação em que desenvolveremos o programa.

É provável que uma companhia já tenha implantadas políticas de participação dos seus colaboradores, mas é igualmente provável que essas políticas tenham já vários anos de antiguidade e sejam mais restritivas e limitadoras do que incentivadoras e motivadoras. Faz sentido desenvolver programas de *advocacy* em organizações com políticas de participação restritivas? A resposta é óbvia. Embora pareça uma questão de menor importância, antes de abordar um programa de embaixadores é fundamental reformular a política interna. Em muitos casos, uma revisão e a implantação de novas normas, mais estimulantes, representa o verdadeiro ponto de partida para trabalhar em programas de desenvolvimento da identidade digital de diretores e colaboradores.

Fase II. ferramentas aos seus colaboradores e selecione colaboradores com potencial de embaixadores

Depois da normativa vem a fase de capacitação, de dotar de ferramentas e de conhecimentos os potenciais embaixadores. As sessões formativas não só são úteis para capacitar, mas também para identificar aqueles embaixadores com mais potencial. Neste ponto, é importante colocar a questão: o que faz de um colaborador um bom *advocate*? Em nossa opinião, existem duas qualidades principais que definem um bom embaixador. Por um lado, a sua atitude, ou seja, uma boa predisposição para partilhar conteúdos sobre a companhia e a sua identificação com o propósito. Por outro lado, a influência, a sua capacidade de se converter em um referente ou em um *influencer* em alguma das comunidades alvo previamente definidas.

Uma boa capacitação deve estar fundamentada nestes dois objetivos: trasladar o benefício mútuo (para a

companhia e para o embaixador) de um programa de *advocacy* trabalhando assim a atitude, e proporcionar as ferramentas técnicas e algumas chaves que permitam incrementar a influência dos colaboradores nas redes.

Fase III. Defina as linhas editoriais pessoais

A nossa identidade digital reflete quem somos e como nos apresentamos como profissionais na Internet, e é ela que constrói a nossa marca pessoal e a pegada que deixamos. Por isso, antes de abordar um programa de *advocacy* com algum dos diretores ou colaboradores da nossa organização, é essencial trabalhar com eles sua própria linha editorial e estabelecer um plano de canais. De que temas vamos falar e qual é a nossa contribuição para a discussão? A quem quero chegar e com quem devo me relacionar? Estas são as perguntas que devemos colocar se queremos ter êxito.

Fase IV. Organize, incentive e monitorize a participação

Na última fase, uma vez definidos os territórios e comunidades, criado o marco de participação, formados e selecionados os embaixadores, e desenvolvida com eles a linha editorial, os esforços devem concentrar-se em organizar, incentivar e monitorar essa participação. A chave é, por um lado, manter vivo o programa, para acioná-lo perante os riscos sempre que necessário, e por outro, medir a participação dos nossos diretores e empregados para detectar áreas de melhoria do programa e identificar aqueles embaixadores com mais potencial.

Não estamos perante um problema fácil, e por isso ele exige de nós soluções mais sofisticadas para nos prepararmos. Neste contexto, é útil aplicar uma ideia atribuída a Albert Einstein: «Se procuras resultados diferentes,

não faça sempre a mesma coisa». Os profissionais da comunicação e reputação precisamos enfrentar novos problemas com novas soluções. E as notícias falsas são um problema novo, que parece (infelizmente) que chegou para ficar. Neste caso, a frase «a realidade supera a ficção» pode inclusive resultar em alguma confusão. A ficção acaba se convertendo, por tanto se repetir, em realidade, e essa pseudo-realidade gerada, em «verdade compartilhada». É nas mãos das empresas.

Chaves e erros ao gerir crises reputacionais em uma sociedade global

Eva Pedrol

Diretora da Áreas de Comunicação Corporativa e Crise da LLORENTE & CUENCA em Barcelona

Natalia Sara

Gerente da Área de Crise da LLORENTE & CUENCA

O que significa transparência aplicada à gestão da comunicação de crise em um mundo onde a reputação nunca antes havia sido tão vulnerável e, ao mesmo tempo, tão necessária? Passamos da transparência à hipertransparência em uma sociedade global, onde tudo, atualmente, é facilmente comprovável. Controlar a narrativa de uma empresa e protegê-la frente à opinião pública e todos os seus *stakeholders* tornou-se uma tarefa cada vez mais difícil e que, além disso, deve ser feita em tempo real, que é o que define o ritmo em um mundo digitalizado.

Curiosamente, essa realidade obriga todas as organizações a serem mais proativas em sua comunicação,

convertendo a gestão da transparência em seu grande desafio. Uma realidade que adquire ainda mais importância pela corresponsabilidade ligada à percepção de confiança, um elemento-chave na gestão da reputação. Portanto, a transparência tornou-se um ativo estratégico da gestão empresarial.

As empresas, marcas e também as pessoas vivem em uma espécie de caixa de vidro, onde tudo é transparente e suscetível de se tornar público, o que coloca a gestão de riscos sob uma nova perspectiva e cuja abordagem tornou-se um desafio. Além disso, empresas transparentes no seu dia a dia serão premiadas na gestão de uma crise reputacional pela opinião pública e seus grupos de interesse, já que estas partiram de um nível mais alto de confiabilidade e um melhor contexto de relacionamento.

No entanto, por mais protocolos de gestão ou Manuais de Crise que se tenham disponíveis, se o pilar da transparência não for aplicado desde o primeiro momento, não serão obtidos os melhores resultados nem minimizados os potenciais efeitos negativos. A transparência não é um fim em si mesma, mas um meio para conseguir criar um contexto de confiança dentro das organizações.

A conclusão é que ser transparente e responder atuando com rapidez e eficácia é fundamental na gestão de crises e tornou-se um ativo essencial para proteger tanto a dimensão da marca quanto o negócio: é o ás do baralho de todas as organizações em momentos de crise.

Características do cenário de risco no atual contexto

Hoje, empresas estão expostas 24 horas por dia, 7 dias por semana e 365 dias por ano à opinião pública e qualquer crise se propaga na velocidade da luz. Empresas, marcas, CEOs e gestores têm que estar preparados para

responder demandas a qualquer momento, de forma rápida e ágil, uma vez que a escalada de uma crise não se dá em uma questão de horas, mas de minutos — a chamada «Golden Hour» já não existe —, e com uma projeção de impacto que não conhece fronteiras. Este contexto sociodigital nos levou a um cenário de hiperconectividade e hipervulnerabilidade. Um mundo em conectividade permanente, que permite a fluidez e o feedback de maneira imediata. A hiperconectividade se desdobra no ciberespaço, visto que vivemos em ambientes e circunstâncias totalmente dinâmicos, onde muitas crises manifestam-se primeiro nas redes sociais, o que também nos torna muito mais vulneráveis.

Por um lado, o cidadão está empoderado por sua facilidade de divulgar e dar viralidade a qualquer tipo de conteúdo, em uma vida na qual as linhas onde começam e terminam o «*online* e o *on-live*» são difusas. Como explica José Antonio Llorente, sócio-fundador e presidente da LLORENTE & CUENCA em seu ensaio publicado na *Revista UNO* 31, «Hiperconectados e Hipervulneráveis»³¹, estamos testemunhando o nascimento de uma cidadania ciborgue em razão do uso de *smartphones*, o que converteu todas as pessoas em vetores de risco: «Os cidadãos (muitos deles convertidos em ciborgues, em virtude de suas extensões móveis) não apenas propagam a informação em questão de segundos, em escala planetária, mas às vezes o fazem com ainda mais interesse quando esta é falsa, como demonstraram, recentemente, pesquisadores do MIT³²». Fator que não apenas favorece

31 Llorente, José Antonio, «Hiperconectados e Hipervulneráveis», *Revista UNO* 31, 2018. Disponível em <https://www.revista-uno.com/31-revista-uno-hiperconectados-hipervulnerables/alto-coste-las-crisis-reputación-estamos-preparados/>

32 *Science*, 9 de março de 2018, vol. 359, edição 6380, pp. 1146-1151 «A disseminação de notícias online verdadeiras e falsas». Disponível em <http://science.sciencemag.org/content/359/6380/1146>

o crescimento do ativismo social, no qual usuários de serviços/produtos e pessoas se unem em torno de redes sociais e fóruns para reivindicar seus interesses, mas também alimenta as bolhas de desinformação.

Por outro lado, essa exigência de transparência provém de diferentes grupos de interesse: do cidadão, do usuário ou cliente, do consumidor, do parceiro, das associações, dos meios de comunicação, das instituições... Não há diferença: todos os stakeholders reivindicam, em maior ou menor grau, a transparência por parte de empresas, organizações ou governos no exercício de suas atividades diárias. Um quadro que, no que diz respeito ao relacionamento com os meios de comunicação, exige que sejamos mais proativos, abertos e honestos. E a tudo isso devemos acrescentar as ameaças cibernéticas, que nos apresentam um futuro incerto em razão da falta de proteção de dados, e o cibercrime, que inclui todo tipo de delitos digitais. Estes dois aspectos estão crescendo, tanto em termos de sua prevalência quanto de seu potencial disruptivo, conforme exposto no mais recente *Relatório Global de Risco 2018* do Fórum Econômico Mundial³³.

Cabe destacar que entre os 5 maiores riscos globais por probabilidade citados este ano, o terceiro lugar do ranking é ocupado pelos ataques cibernéticos e o quarto, pelas fraudes ou furtos de dados, que incidem diretamente nos níveis de transparência das empresas. Alguns exemplos notáveis de 2017 foram os ataques do WannaCry, que afetaram 300 mil computadores em 150 países, e o NotPetya, que causou perdas trimestrais de US\$ 300 milhões a várias empresas afetadas. O recente ataque cibernético sofrido em agosto de 2018 pela British

33 Relatório Global de Risco 2018 do Fórum Econômico Mundial. Disponível em <https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/Global-Risk-Center/Files/the-global-risks-report-2018-es.pdf>

Airways, com o roubo de dados de seus clientes, subtração de informações pessoais e financeiras daqueles que efetuaram reservas no site e no aplicativo móvel da companhia aérea, exemplifica a vulnerabilidade e a necessidade das empresas em estarem preparadas para enfrentar este tipo de crise, que será cada vez mais recorrente e da qual nenhuma empresa está a salvo.

Outra tendência crescente é o uso de ataques cibernéticos direcionados à infraestrutura fundamental e os setores industriais estratégicos, o que leva ao temor de que, no pior dos casos, poderia desencadear um colapso dos sistemas que hoje mantêm as sociedades funcionando. Essa dependência cibernética está crescendo e o aumento da interconexão digital entre pessoas, coisas e organizações pode contribuir para amplificar e alterar qualquer tipo de risco.

Ao mesmo tempo, assistimos ao desafio de nos adaptarmos a um management líquido, no qual é preciso aprender a viver com a imprevisibilidade, o que implica que os antigos Manuais de Crise e Protocolos já não são mais válidos: devem adequar-se tanto para fornecer a eles uma visão digital, como para incorporar protocolos de atuação frente aos novos riscos cibernéticos, devendo ser possível acessar os procedimentos e materiais a qualquer momento e a qualquer hora.

O crescimento vertiginoso da desinformação, das falsas notícias e das forças da rumorologia obriga empresas a estarem em modo permanente, monitorar as notícias e ter a capacidade de reagir para atuar e comunicar diante de mentiras e preconceitos informacionais ou meias-verdades. «Temos acesso a um grande volume de informações sem poder digerir os dados quando milhares de novas notícias substituem aquelas que as redes acabaram de nos disponibilizar. É a mesma

hiperconexão que tornou a sociedade hipervulnerável à desinformação, fraudes, rumores e todos os tipos de ataques cibernéticos», disse Ivan Pino, Sócio e Diretor Sênior da Área Digital, e Luis Serrano, Líder Global da Área de Crise e Riscos da LLORENTE & CUENCA, no artigo «O novo paradigma da comunicação de risco e crise»³⁴, publicado na *Revista UNO* 31.

Erros mais comuns na gestão de crises em um contexto de transparência

A maioria dos erros cometidos por empresas diante de uma crise —levando em conta o cenário de risco contínuo ao qual estão expostas— está intimamente relacionada à falta de transparência. A seguir, listamos as 5 falhas mais comuns que vão contra a tão valorizada transparência:

1. **Transparência vs. dosagem:** transparência é muitas vezes confundida com a ação (e, muitas vezes, com o dever) de dosar as informações. Nos estágios iniciais de uma crise, é importante reunir todos os dados e documentação necessários para definir a estratégia, as mensagens e tomar as decisões mais adequadas. Ser transparente não significa que tenhamos que dar absolutamente todos os detalhes do que aconteceu desde o primeiro minuto, mas levar em conta que ainda pode haver algumas incógnitas a serem esclarecidas. A transparência significa não mentir, ser honesto e capaz de evoluir a história e os dados à medida que a crise avança.
2. **Chegar tarde:** a transparência é um ingrediente que deve fazer parte da estratégia desde o princípio. Aplicá-lo

³⁴ Pino, Ivan e Serrano, Luis, «O novo paradigma do risco e comunicação de crise», *Revista UNO* 31, 2018. Disponível em <https://www.revista-uno.com/31-revista-uno-hiperconectados-hipervulnerável/hiperconectividade/hipervulnerabilidade/>

como último recurso para tentar resolver possíveis erros cometidos implica na punição por parte da opinião pública. Sem dúvida, é melhor ser transparente e reconhecer os erros desde o início.

3. A técnica da avestruz: acreditar que não é necessário ser transparente, que a crise vai acontecer e que é melhor esconder a cabeça como a ave faz, é também um dos erros mais comuns. A falta de respostas e comunicados oficiais será prejudicial para a resolução da crise.
4. Ocultar informação: embora possa ser a primeira reação humana a ser adotada por organizações, ocultar as partes negativas de uma história (ou mesmo mentir) sempre acaba sendo contraproducente. Por uma razão simples, as probabilidades de que as informações eventualmente atinjam a opinião pública é extremamente alta e, quando isso acontecer, a crise se estenderá e piorará. Além disso, a integridade da empresa estará sob suspeita.
5. A ausência de uma comunicação corporativa proativa: uma empresa que comunica ou quer ser transparente pela primeira vez em uma crise pode gerar alguma incredulidade entre a opinião pública. Por isso, é importante contar com uma estratégia de comunicação corporativa proativa, que sirva como um escudo protetor e como base para a gestão e comunicação de uma crise.

Chaves para incorporar a transparência no gerenciamento de crises

Executar uma estratégia de transparência em tempos de crise significa que as empresas têm esse elemento incorporado em sua cultura corporativa. Ao mesmo

tempo, as empresas precisam contar com a tecnologia e as ferramentas necessárias para gerenciar as crises corretamente. Porque, de outra forma, embora exista uma boa vontade e uma equipe preparada, não será possível responder adequadamente. Assim, os principais fundamentos que se deve levar em conta para incorporar a transparência na gestão de uma crise são:

- Prevenção e monitoramento de possíveis questões críticas de modo contínuo. A melhor medida preventiva é estar presente no ciberespaço permanentemente, escutando ativamente e aplicando uma análise inteligente a todos os dados. Isso nos dará a oportunidade de antecipar possíveis contingências e enfrentá-las de maneira mais transparente.
- Liderar a comunicação. É crucial adiantar-se no momento de divulgar as mensagens da organização e transmitir confiança: explique sua história antes que os meios de comunicação ou as redes sociais contem por você. É a única maneira de proteger e fortalecer a reputação da empresa: assumir o controle da comunicação. Isto é explicado por José Manuel Velasco, Coaching Executivo de Comunicação, no artigo «Sete Princípios para a Gestão da Transparência»³⁵: «Não há possibilidade de escolher entre informar e não comunicar e, frequentemente, nem sequer a opção de quando informar». Lembre-se que estamos diante de «um novo cenário para a comunicação, no qual a transparência não é uma estratégia nem uma opção, mas uma condição inevitável».
- Transparência *multistakeholder* e multicanal: a transparência não deve ser aplicada somente

³⁵ Velasco, José Manuel, disponível em <https://www.desarrollando-ideas.com/2018/06/siete-principios-para-gestionar-la-transparencia/>

como resposta aos meios de comunicação. É preciso incluir todos os grupos de interesse e todas as plataformas a partir das quais a empresa pode se comunicar. As organizações devem ser capazes de responder à crescente demanda por transparência corporativa.

- Dispor de um plano sólido de resposta diante de um incidente ou crise é tudo: ele nos permite identificar os riscos, assim como ter os principais porta-vozes e gerentes preparados e conscientes da importância de liderar a comunicação por meio de uma estratégia de transparência. Isso nos permitirá ganhar agilidade e capacidade de coordenação.
- Incorporar a cultura de transparência nas organizações: não apenas deve ser aplicável em tempos de crise, mas um valor intrínseco às organizações, o que se traduzirá em comportamentos mais efetivos no momento de responder diante de um conflito. Os colaboradores também podem ser essenciais, pois tendem a ser ativos nas redes sociais. Portanto, treiná-los e transmitir os esforços da companhia em matéria de transparência pode convertê-los em embaixadores da marca, capazes de compartilhar mensagens-chaves em seus próprios canais em momentos turbulentos.
- Ética: capacidade de autocrítica, de estar em contínua avaliação e de iniciar uma jornada introspectiva para ter claros seus valores e propósitos. Isto irá permitir que as organizações ganhem transparência e mostrem-se como realmente são diante da opinião pública, não apenas em seu dia a dia, mas também em situações de risco. Ética e honestidade são aliados da transparência.

- Digitalização: as empresas devem investir em processos tecnológicos que agilizem a detecção de riscos, a notificação de alertas e a implementação de protocolos de gestão, com ferramentas que existem no mercado, como SOS Works³⁶. A transparência também está ligada à transformação digital e em como repensar os procedimentos das empresas. Um erro comum é pensar que o que acontece na esfera digital é uma crise que habita apenas o ciberespaço. Atualmente, já não existem barreiras e se mantivermos departamentos estanques, isso atuará em detrimento da transparência e contra a nossa agilidade. Serão mais transparentes e responderão melhor às crises aquelas empresas que estiverem mais avançadas no processo de transformação digital.

Em resumo, as empresas devem enxergar a transparência como um elemento estratégico e não como um inimigo ao qual devem evitar, embora incorporá-la no dia a dia das organizações signifique repensar ou transformar a cultura corporativa e as formas de funcionamento da instituição. A transparência é um valor inalienável na construção e proteção da reputação e será a espinha dorsal durante a gestão de uma crise.

³⁶ <https://www.sosworkstech.com/>

O novo paradigma da comunicação de crises e riscos

Iván Pino

Sócio e Diretor Sênior da Área Digital
da LLORENTE & CUENCA

Luis Serrano

Líder global da Área de Crise
da LLORENTE & CUENCA

Vivemos em uma mudança de paradigma comunicativo. A sociedade foi digitalizada. Os cidadãos, como aponta a ciber-antropóloga, Amber Case, foram convertidos em ciborgues, em virtude de suas extensões móveis. Os *smartphones* mudaram a maneira como nos informamos e nos relacionamos com nosso ambiente. Desde que nos levantamos e até o momento em que vamos para a cama, vivemos conectados. É certo que estamos mudando a maneira pela qual estabelecemos a conexão, mais intimamente ligados à interação por meio das redes sociais abertas, com um alto consumo

de nosso tempo disponível. Mais focados, agora, em buscar informações de qualidade, talvez cansados de dedicar tanto tempo às redes. Mais atenção, portanto, às *Dark Social*, redes interpessoais de comunicação instantânea e não-abertas, de acordo com um estudo recente de Buzzsumo

A hiperconexão na qual vivemos nos traz grandes vantagens em termos de acesso a informações onipresentes e instantâneas. Acessamos um grande volume de informações sem poder digerir os dados quando milhares de novas notícias substituem as que as redes acabam de nos mostrar. É a mesma hiperconexão que tornou a sociedade hipervulnerável. Hipervulnerável à desinformação, às fraudes, rumores e todos os tipos de ataques cibernéticos.

Os cidadãos também são ciber-empregados. Tornaram-se, pelo trabalho e graça às suas extensões móveis, porta-vozes não autorizados das empresas. Vivemos isso em maio de 2017, com o WannaCry. Os próprios funcionários difundiram informações confidenciais por meio do *Dark Social*. Os mesmos funcionários que se tornaram o vetor preferencial da vulnerabilidade a partir da qual os *hackers* acessam o coração dos negócios. Tudo isso via *e-mail* e, hoje em dia, de forma prioritária, a partir dos *smartphones*. A transformação digital da sociedade, em um marco comunicativo transmídia, produz, portanto, cidadãos ciborgues que são autênticos vetores de risco. Não há mais um pequeno inimigo. Qualquer um de nós pode ser a fonte de uma grave crise de reputação para uma marca.

O moto-contínuo da crise na qual estamos instalados, nas palavras de José Manuel Velasco, levou a um cenário de desconfiança em instituições, empresas e suas mensagens. Conseguiu minar o quadro de crenças gerais no

sistema. O cidadão ciborgue tornou-se desconfiado e incrédulo. Tudo agora é questionado e analisado. A crise dos modelos de negócios nos meios de comunicação contribuiu para isso. A descapitalização das redações colaborou para a perda de rigor informativo e a graves erros na produção de informações que afetaram todas as mídias, inclusive a chamada imprensa de qualidade.

O novo cidadão ciborgue se organizou em um novo ecossistema digital de comunidades. Conversam dentro de territórios. Os líderes das comunidades em que vivem ordenam o tráfego na conversação e defendem a causa comum que os integra. Mapear apropriadamente as comunidades e conhecer de maneira profunda suas conversações é essencial, não apenas para identificar riscos e oportunidades, mas também para forjar alianças (especialmente com seus líderes) e tentar neutralizar os inimigos.

O ciberespaço como um novo campo de batalha durante as crises

As crises sofreram mutações. Não se parecem em nada com aquelas que geríamos há dez anos, antes do aparecimento do primeiro *smartphone*. A hiperconectividade tornou impossível dissociar a evolução e o gerenciamento da crise de um cenário digitalizado. De fato, a maior parte delas tem sua primeira manifestação pública nas redes sociais. O ciberespaço é, então, o tabuleiro de xadrez onde o conflito será resolvido. Compreendendo por ciberespaço a íntima conexão do espaço digital com o analógico, na qual se desdobram as relações do cidadão ciborgue.

Nossas conversas já não podem mais ser separadas; são produzidas continuamente, pulando do analógico

para o digital e retornando novamente ao analógico. Não há crises *online* e *offline*. São apenas crises, que são dirimidas no ciberespaço da relação analógica e digital em que nos relacionamos com o nosso ambiente.

Nesse ambiente, as crises são assimétricas e mudam rapidamente. Não há crise *offline* e *online*, locais e nacionais, todas têm a capacidade de sofrer mutações rapidamente em razão do ciberespaço hiperconectado. Todas as crises são resolvidas em um espaço digitalizado porque o cidadão é um ciborgue.

Passamos de um conflito tradicional, em que os estados lutam pelo controle do cidadão, para um novo modelo. O conflito antes era vertical, baseado no controle dos meios de comunicação. Um cenário analógico em que os dados prevaleciam frente às emoções.

O novo modelo de conflito é multidirecional e digital. Está estabelecido no ciberespaço. Sua estrutura evolutiva favorece a desconfiança social, o questionamento de crenças compartilhadas, a modificação de valores e o enfraquecimento do sistema. Um conflito inoculado de cima para baixo e também de baixo para cima. Um conflito que sofre mutação rapidamente, a partir de múltiplas plataformas, com consequências globais, e que tem afetos e emoções como os principais vetores da viralização.

As grandes crises globais são, em muitos casos, híbridas. As grandes crises podem ser desenvolvidas com ações combinadas, que podem incluir, junto com o uso de métodos militares tradicionais, manipulação de informações, pressão econômica e ataques cibernéticos, buscando a desestabilização geral do sistema. Casos como a suposta interferência da Rússia na última campanha eleitoral norte-americana são um exemplo disso.

As novas crises são mais rápidas e autorreplicantes. A capacidade de crescer, de maneira exponencial, e escapar ao controle em poucos minutos torna a capacidade de resposta imediata uma chave para o sucesso de qualquer política de prevenção e ação. O monitoramento constante do risco, a partir de um sistema completo de detecção precoce de alertas é vital para as organizações. As soluções tecnológicas que analisam grandes pacotes de dados e automatizam os processos de triagem são capitais.

Além disso, as crises se retroalimentam e aprofundam-se em si mesmas, autonomamente. Em muitas ocasiões, se autorreplicam aleatoriamente, sem controle. É, novamente, um efeito do ciberespaço no qual elas se desenvolvem, impulsionado pelo cidadão ciborgue.

Artigo originalmente publicado em setembro de 2018 na *Revista UNO* 31: «Hiperconectados e hipervulnerables»

TALENT ENGAGEMENT

A revolução das portas de vidro: transparência como chave para atrair talentos

Luis González

Diretor da Área Talent Engagement
na LLORENTE & CUENCA

Jon Pérez

Gerente da Área Talent Engagement
na LLORENTE & CUENCA

Feche os olhos, relaxe e pense por um momento nas sensações que lhe produz o seguinte cenário hipotético. Imagine que a sua empresa toma a valente decisão de apostar pela transparência como elemento nuclear e orientador de todas as suas atividades, convertendo-a no seu *leitmotiv*. Imagine que começa dando pequenos passos, como partilhar na sua página Web os seus valores, e os comportamentos que os transmitem. Imagine também que, mais adiante, a sua companhia decide avançar um pouco mais, e começa a compartilhar

informação sobre assuntos importantes, como estatísticas sobre a diversidade da sua equipe de pessoal. Imagine que esta tendência continua escalando, até que, um ano depois, a sua empresa comparte publicamente toda a informação financeira detalhada, os salários de todos os seus profissionais, a informação sobre o destino final de cada euro ingressado, sobre os lucros da empresa, e inclusive informação sobre os produtos e serviços que se encontram ainda em fase de desenvolvimento! Imagine que, a nível interno, a coisa ainda vai mais longe: todos os correios eletrônicos enviados entre colegas na empresa podem ser vistos por qualquer dos seus empregados. Assim, sem mais.

É possível que este panorama, além de estremeecedor —apesar de desejável em alguns pontos— lhe pareça excessivamente futurista. A realidade é que esta companhia fictícia não é tal: ela existe, e se chama Buffer³⁷. A transparência é uma das armas mais poderosas dentre as quais as companhias³⁸, partidos políticos e instituições dispõem, para gerar comportamentos de apoio entre aquelas pessoas das quais depende o seu futuro —quer seja um voto, uma decisão de compra ou uma recomendação. E isto é assim porque a transparência é um dos caminhos mais diretos para a confiança³⁹, elemento nuclear e imprescindível sem o qual nenhuma companhia teria futuro.

Este assunto assume uma relevância vital quando é abordado em função das necessidades das companhias em matéria de talento, quer seja para atraí-lo, prendê-lo ou ativá-lo (e inclusive para que continue exercendo

37 <https://buffer.com/transparency>

38 <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/04/16/why-you-should-be-radically-transparent-with-your-customers/#5b2ad1ee7aef>

39 <https://www.inc.com/adam-fridman/why-trust-and-transparency-are-crucial-to-purpose-.html>

esse papel de recomendar a empresa, mesmo depois de sair da mesma).

Para compensar o exemplo do início e explorar a outra cara da moeda, façamos um pequeno exercício de memória, uma pequena viagem na máquina do tempo, para recordar como se entendiam e como se cruzavam, faz pouco tempo atrás, conceitos como a comunicação interna e a gestão do compromisso, a marca empregadora e a transparência. A comunicação interna era o terreno confidencial e blindado, em que se partilhavam assuntos que, em nenhum caso, deviam ser do conhecimento do mundo exterior. Não se deviam filtrar, era o claim que habitualmente se utilizava para designar essa particular forma de catástrofe. A gestão da marca empregadora fazia-se, muitas vezes, de costas viradas para a realidade interna, gerando uma dissonância previsível entre o que o talento esperava encontrar, e o que na realidade, encontrava. E a transparência era gerida como outro item independente, que tinha um valor para a reputação diferenciado. Ou seja, a comunicação interna não se podia conhecer fora da empresa, a promessa de valor ao empregado que se fazia externamente não coincidia com a realidade interna, e a transparência apenas se aplicava para os pequenos assuntos, sem qualquer importância estratégica. Poderia parecer que, em certa medida, os responsáveis dessas parcelas se esforçavam ao máximo para preservar a sua estanqueidade. Era importante manter as devidas separações entre aqueles mundos, para evitar possíveis complicações de qualquer tipo.

Para o bem ou para o mal, hoje em dia é impossível continuar enfrentando estes desafios dessa maneira. Com a explosão da globalização e da digitalização, a

forma de entender e de distinguir os aspectos que são necessários e as contingências mudou, desde a perspectiva dos tomadores de decisões.

Atualmente, o talento não aceita facilmente que as companhias mostrem uma imagem poliédrica, em que os lados são diferentes entre si, no melhor dos casos, ou, no pior deles, deliberadamente contraditórios e irreconciliáveis.

Um dos exemplos mais claros da manifestação desta necessidade que o talento tem de saber exatamente onde vai trabalhar antes de se aplicar é aquilo a que nos referimos no titular deste artigo como a 'revolução das portas de vidro'⁴⁰. Tradicionalmente, as companhias se mostraram blindadas no que se refere a aspectos como a sua cultura, seus valores, a sua forma de ser, os seus processos de inovação, etc. Pelo contrário, hoje em dia as organizações mais admiradas e mais desejadas como destino para trabalhar fazem da sua abertura e da sua transparência uma das suas principais ferramentas de marketing. Google não vende apenas «o que faz»; a aura aspiracional de tudo o que lhe rodeia vem mais de «porque o faz», «como o faz» e «quem o faz». Para os jovens universitários que repetidamente situam esta companhia como sendo o destino mais desejado para desenvolverem a sua carreira profissional, parece não ser tão importante que terminarão trabalhando em Gmail ou em Google Maps. O que realmente fascina os jovens é saber que podem chegar a formar parte de uma comunidade inconformista e brilhante, que trabalha para modelar o futuro do mundo⁴¹.

Fala-se muito de Google, mas o que faz falta para que outras companhias possam transitar pelo caminho que

40 <https://www.cbc.ca/news/business/employees-rate-their-employers-ceos-on-glassdoor-1.1314945>

41 <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/10/26/five-things-millennial-workers-want-more-than-a-fat-paycheck/#79d4a2b315a7>

conduz de uma situação em que a transparência é «um mal necessário» a uma situação em que a transparência é vista «como um dos recursos mais valiosos do nosso ADN empresarial, para atrair e fidelizar o talento»?

A resposta a esta pergunta não é fácil. Apresentamos aqui três reflexões que são fruto da observação de alguns dos casos mais emblemáticos de companhias transparentes.

1. Não se trata de «ter transparência» ou de «atuar de forma transparente»; se trata de 'ser' transparente. A transparência não deveria ser vista como um meio, ou como um fim, mas simplesmente como uma faceta mais da maneira de ser de uma companhia, apesar de serem evidentes os benefícios que proporciona diversos âmbitos, e especialmente no que diz respeito ao talento, que é aquilo que nos ocupa aqui. Neste sentido, parece mais recomendável ir adotando, pouco a pouco, novas práticas transparentes, contando-as depois, do que invocar a transparência como um conceito intangível, que depois é necessário dotar de conteúdo.
2. A transparência é um elemento indispensável para a gestão da comunicação de dois dos aspectos mais críticos quando se trata de atrair e de fidelizar o talento: a integridade e a diversidade. Não é necessário apresentar a imagem de uma companhia perfeita. Com efeito, nada neste mundo é perfeito, e por isso ninguém confiaria nesse tipo de transparência que, desde logo, não é sincera consigo própria. O público em geral pode aceitar a transparência, se esta for realmente o que diz ser, revelando a companhia com as suas virtudes e os seus defeitos, e um afã permanente de superação e de melhoria.

3. Além disso, quando a transparência se integra na realidade cotidiana, e passa a ser a forma natural de fazer as coisas, surge toda uma série de benefícios nada negligenciáveis para o negócio. Neste sentido, é recomendável considerar os valores de Buffer⁴², onde o que afirmamos se reflete de maneira evidente. Quando a transparência é premiada e não punida, a inovação é mais eficiente, a prestação dos serviços mais centrada no cliente, a cultura de empresa é mais assumida por todos, e em geral a companhia proporciona uma vivência mais enriquecedora para aqueles que dela formam parte. A transparência habilita as companhias para que tenham mais êxito em seu negócio.

Por onde começar a usar a transparência como ferramenta para atrair e fidelizar o talento?

1. *Walk the talk*. É importante começar por dar pequenos passos, que constituam uma prova real de uma determinada maneira de fazer as coisas. Um dos recursos mais interessantes para começar a transitar o caminho da transparência (para atrair o talento) é iniciar um programa de *employee advocacy*. Esta é uma iniciativa que consiste em «empoderar» os próprios profissionais, para que eles se convertam nos principais embaixadores das companhias, através das suas redes sociais. São programas organizados em que se facilita aos trabalhadores uma capacitação, e as ferramentas e os conteúdos para que este trabalho seja mais fácil e o mais acertado possível. Quando são os próprios profissionais que

42 <https://open.buffer.com/buffer-values/>

compartem a informação sobre o que se passa na companhia, ultrapassam-se vários dos problemas do *employer branding*, como a credibilidade (é sempre mais credível um empregado do que a companhia) e a autenticidade (o tom de uma pessoa que conta as suas experiências é mais natural do que o que poderia transmitir a empresa). Internamente, os processos de inteligência colaborativa, em que se conta com o talento para realizar deliberações conjuntas, abertas, sinceras e construtivas sobre aspectos importantes, são outro recurso muito interessante, que serve para consolidar o papel da transparência dentro das companhias.

2. Abraçar a situação, e explorar vias atrevidas. Em L'Oréal, por exemplo, os trabalhadores foram encorajados a entrar em Glassdoor⁴³ (sítio de referência, onde empregados e ex-empregados expressam livremente as suas opiniões sobre as companhias) e constataram que a maioria das opiniões eram de ex-empregados, que não são aqueles que habitualmente têm a melhor opinião das empresas em que trabalharam). Outro recurso interessante é dar voz ao talento, nos grandes assets da companhia com que este está diretamente relacionado. Isso é possível através da página de Careers, tornando o talento o protagonista das histórias da página, e proporcionando visibilidade ao talento jovem no perfil de LinkedIn da companhia. É possível até utilizar o Instagram para retratar os pequenos momentos memoráveis que acontecem todos os dias na empresa, para gerar essa sensação de 'empresa da qual eu gostaria de formar parte'.

⁴³ <https://linkhumans.com/alexander-onish-loreal/>

Integrar a comunicação transparente para atrair e fidelizar talento é um processo que pode parecer desafiante no início. Por isso é essencial enfrentá-lo gradualmente, recordando que na realidade a transparência não é um exercício de nudez, mas sim de uma integridade voluntária e coerente.

FINANCEIRO

Relatório anual integrado, mais um passo na direção da transparência nas organizações

Meritxell Pérez

Diretora de Relações com Investidores na
Área Corporativa Financeira da LLORENTE & CUENCA

Tomás Conde

Assessor Sênior em comunicação financeira
da LLORENTE & CUENCA

O relatório integrado é a melhor maneira de obter um panorama completo do valor das empresas, superando as limitações dos relatórios tradicionais (Eccles e Krzus, 2010, Jensen e Berg, 2012, Abeysekera, 2013).

Uma das consequências da entrada em vigor do regulamento da Markets in Financial Instruments Directive (MiFID II), em 3 de janeiro de 2018, é que o contato entre emissores e investidores não tem mais a mediação direta do *sell side*. Neste contexto, o relatório integrado é uma oportunidade para fornecer as informações adequadas aos mercados e garantir que a *equity story* das empresas seja compreendida.

O relatório integrado deve ser elaborado seguindo as diretrizes estabelecidas pelo quadro do Conselho Internacional de Relatórios Integrados (IIRC, em sua sigla em inglês), incorporando informações sobre o contexto e a estratégia da empresa. Além disso, deve descrever os riscos e avaliar o desempenho do Grupo e seu modelo de negócios a médio prazo. Não apenas do ponto de vista financeiro, mas também no que diz respeito às relações com os principais grupos de interesse: clientes, empregados, acionistas, reguladores, fornecedores e a sociedade em geral.

Até o momento, 32 empresas listadas no Ibov 35 elaboram um relatório integrado. No entanto, poucos proporcionam informações verdadeiramente integradas e fazem um exercício de transparência que fornece uma visão de longo prazo da empresa em questão. O relatório integrado deve ser entendido como o documento-mãe de todas as entidades listadas na Bolsa e estruturar a comunicação com todos e cada um dos stakeholders da empresa. Deve ser a fonte da equity story da entidade, podendo ser atualizável para a comunidade financeira.

Tentemos lançar um pouco mais de luz sobre essa nova tendência proposta pelo relatório integrado. Vamos primeiro ao seu organismo promotor: o Conselho Internacional de Relatório Integrado (IIRC), que, em seu nascimento no início de 2011, fez a seguinte definição: «*Integrated Reporting* é um processo baseado no pensamento integrado que traz, como resultado, um relatório periódico integrado de uma organização sobre a criação de valor ao longo no tempo e comunicações relacionadas a aspectos de criação de valor». A definição não poderia ser mais confusa, mas seu segundo parágrafo é mais esclarecedor: «Um relatório integrado é uma

comunicação concisa sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, conduzem à criação de valor a curto, médio e longo prazo».

O IIRC é uma coalizão global, que reúne reguladores, investidores, empresas, emissores de normas, profissionais contábeis e organizações não-governamentais. O órgão projeta a comunicação sobre a criação de valor como o próximo passo na evolução da informação corporativa. A missão do IIRC é estabelecer um sistema integrado de apresentação de relatórios e de pensamentos dentro das práticas empresariais gerais como norma nos setores público e privado.

O IIRC aplica princípios e conceitos que se centram em aportar maior coesão e eficiência ao processo de elaboração de relatórios e em adotar o pensamento integrado como uma forma de romper os silos organizacionais e reduzir as duplicidades e ineficiências comunicacionais que existiram, até bem pouco tempo, no seio de inúmeras grandes organizações. Por sua vez, melhora a qualidade das informações disponíveis para os provedores de capital financeiro, permitindo uma alocação mais eficiente e produtiva do capital. Seu foco está na criação de valor e nos capitais utilizados pela empresa para criar valor ao longo do tempo, contribuindo para impulsionar uma economia mundial mais estável do ponto de vista financeiro.

O marco foi publicado após amplas consultas e testes realizados por empresas e investidores de todas as regiões do mundo, incluindo 140 companhias e investidores de 26 países que participaram do programa piloto do IIRC. O propósito do marco é estabelecer os princípios orientadores e os elementos de conteúdo que regem

o conteúdo geral de um relatório integrado e explicar os conceitos fundamentais que o sustentam. De fato, desde a publicação de seu primeiro rascunho, em 2011, e especialmente com a publicação da versão definitiva do guia em dezembro de 2013, a estrutura de relatórios integrados está se tornando uma ferramenta útil de reporte corporativo, que permite às empresas ilustrar sua capacidade de criar valor sustentável a curto, médio e longo prazo. Além disso, no mercado espanhol, e após a transposição da Diretiva de Relatórios Financeiros (BOE RD 18/2017, de 24 de novembro de 2017), esse arcabouço ganhou uma nova importância como um dos padrões que facilitam o cumprimento das obrigações da diretiva acima referida.

A globalização e a interconectividade fizeram com que as finanças, as pessoas e o conhecimento do mundo passassem a estar irremediavelmente ligados, como demonstra a crise financeira global. Na esteira da crise econômica, o desejo de promover a estabilidade financeira e o desenvolvimento sustentável, vincular melhores decisões de investimento, o comportamento empresarial e a elaboração de relatórios tornou-se uma necessidade global. As empresas precisam de uma evolução no sistema para informar, facilitar e comunicar megatendências sem a complexidade e a inadequação dos requisitos atuais de informação. Atualmente, há importantes lacunas de informação nos relatórios, e organizações como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI) pedem que se preste maior atenção a aspectos como o risco e o desenvolvimento futuro.

Relatórios integrados foram criados para melhorar a prestação de contas, a gestão e a confiança, bem como para aproveitar o fluxo de informações e a transparência das empresas que a tecnologia forneceu para o mundo

moderno. Proporcionar aos investidores e aos demais stakeholders as informações necessárias para tomar decisões mais eficazes de alocação de recursos possibilitará um melhor desempenho do investimento a longo prazo.

Na Espanha, destaca-se o acertado papel de promotor da informação integrada que, desde 2012, está sendo assumido pela Associação Espanhola de Contabilidade e Administração de Empresas (AECA). Em 8 de março de 2018, e por ocasião da entrada em vigor da Transposição da Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho sobre Informações Não-Financeiras e Diversidade, a AECA organizou uma grande jornada. Nela, foram apresentados os aspectos mais relevantes para as empresas afetadas e algumas soluções para a elaboração do novo relatório obrigatório, ou Estado das Informações Não Financeiras, como aquele representado pelo modelo «Tabela Integrada de Indicadores CII-FESG e sua taxonomia XBRL», referenciada pela norma espanhola antes mencionada.

Com a intervenção do Instituto de Contabilidade e Auditoria de Contas (ICAC), a Comissão Nacional do Mercado de Valores (CNMV), a PwC e o diretor de *reporting* financeiro do BBVA, se lança luz sobre a importância de tornar eficientes os necessários e complexos processos de *reporting*, romper silos e, sobretudo, dotar de mais transparência informativa as empresas. Além disso, se valorizou a importância de fornecer capacidade de tomada de decisão a investidores, acionistas e demais *stakeholders* sobre o que as empresas são e aspiram ser.

Possivelmente, a melhor maneira de entender o que um relatório integrado pretende ser é ler alguns dos exemplos que existem na Espanha. Em seu banco de dados acadêmico, o próprio IIRC destaca como melhores práticas aquelas adotadas pela Iberdrola, Ferrovial e Indra. Da mesma forma, reconhece os relatórios anuais

integrados da Inditex, Telefônica, Enagas, Abengoa, Meliá, Prosegur, Acciona e da CaixaBank. Em nosso país, o Código do Comércio, a Lei das Sociedades por Capital, o Real Decreto de transposição da diretiva de informações não financeiras e as próprias recomendações da CNMV parecem claramente apoiar este *approach* do IIRC.

Hoje, existem mais de 1.600 organizações, em 65 países, que elaboram um relatório anual integrado seguindo a estrutura do IIRC e que, portanto, comunicam de forma transparente as informações relevantes de suas empresas e seu impacto na sociedade, mostrando sua narrativa de criação de valor a curto, médio e longo prazo. Desta forma, cada um dos seus grupos de interesse pode confiar nas informações e tomar decisões. Em inglês, fala-se em narrar um *story* do presente e do futuro da empresa, mas se traduzíssemos a expressão para o português apenas como «história», pareceria que estamos nos referindo ao passado, quando é precisamente o oposto.

Tampouco devemos ignorar a solvência e a importância dos membros do conselho consultivo do IIRC: Blackrock, APG, Hermès, as big four da área de auditoria —Deloitte, PwC, EY e KPMG— GRI, CDP, IASB, IOSCO, WEF, Transparência Internacional, Nações Unidas, PRI ou o próprio Banco Mundial são alguns dos mais importantes.

A mais recente iniciativa liderada pelo Conselho de Estabilidade Financeira (FSB, em sua sigla em inglês), denominada *Taskforce on Climate related Financial Disclosure* (TCFD) e chefiada pelo ex-prefeito de Nova York, Michael Bloomberg e pelo presidente do FSB e governador do Banco da Inglaterra, Mark Carney, tem muito a ver com o que estamos falando aqui. Neste

fórum, são expostas informações de riscos climáticos e de impacto ambiental como variáveis de gestão empresarial que precisam de indicadores claros e comparáveis para poder mostrar o impacto das ações das empresas. Da mesma forma, permite avaliar o valor da gestão que as empresas realizam e o impacto em sua estabilidade financeira e no sistema econômico. As declarações de Michael Bloomberg resumem muito bem tudo o que foi discutido: «aumentar a transparência torna os mercados mais eficientes e as economias mais estáveis e resistentes». De fato, em setembro de 2018, treze empresas espanholas deram seu apoio expresso a essa iniciativa e não por coincidência, todas elas foram mencionadas anteriormente neste artigo.

O que caracterizam os relatórios integrados? A primeira delas é que o Conselho de Administração da empresa deve reconhecer sua importância e garantir sua integridade. Ficou para trás o tempo em que o relatório de sustentabilidade era apresentado à Diretoria, mas este não o aprovava posteriormente. Atualmente, exige-se responsabilidades totais quanto a informações sobre temas ambientais, sociais, éticos e governamentais. Além disso, estas devem estar integradas às demais informações econômico-financeiras, governamentais e de gestão.

Em segundo lugar, o relatório integrado deve descrever tanto a estratégia da empresa quanto sua geração de valor no curto, médio e longo prazo. Além disso, não pode haver informações equivocadas, como acontecia no passado, apenas para cumprir qualquer norma ou regulamento. Portanto, toda informação tem que fluir e estar conectada com a racionalidade em direção a essa criação de valor.

Um relatório integrado deve indicar quais são os principais grupos de interesse; os temas que são importantes para a empresa; como a organização responderá a cada um deles; e suas implicações na criação de valor ao longo do tempo. Isso, no jargão do *reporting*, é chamado de materialidade. A informação deve ser concisa, confiável, consistente no tempo e comparável.

Por fim, lancemos um olhar sobre os conteúdos a que o relatório integrado deve responder: Visão e ambiente: o que a organização faz e em que circunstâncias ela opera. Governança corporativa: como a estrutura de governança apoia a criação de valor. Qual é o modelo de negócios da organização? Quais riscos/oportunidades afetam a criação de valor ao longo do tempo. Estratégia e alocação de recursos: onde se quer chegar e como. Desempenho: grau de cumprimento dos objetivos estratégicos e impactos sobre os recursos (aqui denominados capitais). Perspectiva do futuro: desafios e incertezas. Que assuntos incluir no relatório e como quantificá-los e avaliá-los?

O CEO da Unilever, Paul Polman, começou a mostrar, em 2010, uma rejeição aos resultados trimestrais que vinham se espalhando entre outras empresas. Trata-se de um fenômeno vinculado ao crescente interesse em relatar tudo o que afeta a criação de valor da empresa, tanto no médio quanto no longo prazo. Em junho de 2018, Jamie Dimon, CEO da JP Morgan, o maior banco do mundo, e o CEO da *Berkshire Hathaway*, Warren Buffet, assinaram um artigo no diário econômico norte-americano *The Wall Street Journal*, intitulado *Short termism is harming the economy*. Nele, seguiram nessa linha. Mesma tese seguida pelo CEO do maior gestor de ativos do mundo na carta de 30 anos, enviada em janeiro de 2018, na qual dirigia-se aos CEOs das empresas em que investe, sob o sugestivo título *A sense of Purpose*.

São inúmeras as iniciativas nesse sentido e até mesmo a criação de *think tanks*, como o *Focusing Capital on the Long Term* (FCLT), que, em um relatório recente, intitulado *Moving Beyond Quarterly Guidance*, afirmava: «desde 2005, a pesquisa tem apontado, consistentemente, que a grande maioria dos executivos pensa que a pressão de curto prazo está aumentando, que suas decisões de negócios estão mudando e que essas mudanças estão destruindo valor. Uma forma eficaz das empresas combaterem esse fenômeno é afastando-se da diretriz trimestral de lucro por ação (EPS, em sua sigla em inglês) e, em seu lugar, fornecer aos investidores um roteiro de longo prazo focado nos fatores econômicos fundamentais do negócio e vinculados à perspectiva da administração sobre os principais indicadores críticos de desempenho (KPIs)».

Estamos convencidos de que, à medida que o movimento de *integrated reporting* avance, veremos menos e melhores informações das empresas. E também sabemos que, quanto mais concretização, eficiência e coordenação, a dificuldade de elaborá-lo será menor. Não se trata de converter o relatório integrado em mais um relatório (integração de relatórios), mas ao contrário. Deve integrar as contas anuais com o seu relatório de gestão (na Espanha, ficou conhecido como *cajón de sastre*), o relatório de governança corporativa e o de sustentabilidade, elaborados em uma perspectiva de criação de valor a curto, médio e longo prazo. Não deve ser uma foto publicada seis meses após o encerramento do exercício. Deve parecer mais um *equity story* ao vivo para investidores do que um box de compliance.

Trata-se de um relatório destinado a todos os *stakeholders*, em seu conjunto, mas com um foco claro no mercado de investimento. Menos é mais. Falar de longo

prazo, romper com os silos e integrar esforços de comunicação das diferentes áreas: Financeira, Estratégia, Diretoria Executiva, Secretarias dos Conselhos, Sustentabilidade, RSC e Relações com investidores. Os tempos mudaram: estamos assistindo a uma quarta revolução industrial graças às novas tecnologias e as obrigações de informações financeiras e não financeiras não estão alheias a estas mudanças.

O preconizado *integrated thinking* passa por um *integrated reporting* e este, por um *integrated auditing & assurance*, que também devem ser *integrated standards*, se nos permite tantos anglicismos. O relatório anual integrado é a consequência de tudo isso e busca a transparência, a proteção, a criação de valor e a projeção de futuro para os grupos de interesse de uma organização.

É muito recente, mas tem sentido e é difícil encontrar alguém responsável que não veja sua lógica estratégica. Agora, pobres coordenadores deste exercício em grandes empresas que, dentro da área de Contabilidade Financeira ou mesmo na de Relações com Investidores, estão passando por dificuldades especiais em razão do surgimento de uma tendência ainda incipiente, mas que conta com as garantias necessárias para se tornar o padrão de relatórios corporativos. Transparência pura com letras maiúsculas e, portanto, pura elegibilidade.

EPÍLOGO

Transparência, uma aliada na luta contra a corrupção

Antonio Garrigues Walker

Jurista, ensaísta, dramaturgo, filantropo, escritor e conferencista. Presidente de Honra do Escritório de Advocacia Garrigues e fundador do Capítulo Espanhol da Transparência Internacional (TI), organização que luta contra a corrupção

Nos acostumamos a tomar café da manhã com notícias sobre a corrupção de instituições, empresas e governos, não importa de onde seja o cabeçalho do jornal que consultemos. O último *Índice de Percepção de Corrupção*⁴⁴ traz dados concretos: Uruguai (23a), Chile (26a), Costa Rica (38a) e Espanha (42a) estão entre os primeiros 50 países do mundo com uma menor percepção da corrupção, embora figurem com pontuações muito elevadas e distante de países como Nova Zelândia, Dinamarca ou Finlândia, que lideram o ranking de países onde a corrupção não faz parte de seu cenário político,

⁴⁴ <https://transparencia.org.es/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion/>

institucional ou empresarial. Mais preocupante é a situação do restante dos países que compõem a América Latina, que se situam entre a posição 86^a (Argentina) e 135^a (México e República Dominicana), de um total de 180 países analisados. A corrupção se tornou —alguma vez deixou de ser?— um problema mundial. Alguns governos têm reagido e, com leis em mãos, lutam para eliminar esse flagelo da esfera pública e privada. Nesse sentido, o fato da Espanha ter decrescido na lista até a posição de número 42 não reflete, na minha opinião, os esforços feitos nos últimos anos na luta contra a corrupção. Vivemos uma época obscura e embora a percepção da corrupção generalizada ainda permaneça em nossa memória, agora, e graças à eficácia do sistema jurídico, a situação é muito mais positiva. A Espanha é um dos países —parece-me que o segundo— que mais submeteu a julgamento e prisão, por este motivo, financiadores e empresários. A justiça é uma das vias mais eficazes para combater esse fenômeno e para convencer a todos, especialmente os jovens, de que a corrupção não tem lugar na sociedade e de que esta cobra caro.

A corrupção prejudica gravemente o crescimento econômico e afeta, de maneira especial, as classes menos favorecidas e os países mais pobres. É, segundo o Banco Mundial, «um dos maiores obstáculos ao progresso econômico e social». E apesar de legisladores, instituições e até mesmo a opinião pública terem isto muito claro, vemos que a corrupção não está reduzindo. Aumenta sem cessar tanto nos países mais desenvolvidos quanto nos emergentes. O publicado anualmente pela Transparência Internacional, demonstra graficamente o quão dramático é o problema.

Como as instituições podem dar o exemplo e promover uma sociedade onde não há espaço para corrupção?

A transparência é, sem dúvida, um poderoso aliado. A transparência não elimina radicalmente a corrupção, mas a monitora e dificulta fortemente sua prática. Temos de garantir, portanto, que todas as instituições internacionais e nacionais, todos os estados, todos os municípios, todas as associações e empresas públicas e privadas, todos os sindicatos e organizações de empregadores e, claro, todos os meios de comunicação e todos os partidos políticos oferecem a máxima transparência em termos de organização e funcionamento. Os cidadãos já não devem ter a possibilidade, mas verdadeiramente o direito a conhecer qualquer um dos dados dessas entidades, incluindo benefícios e salários, compras e vendas de bens e serviços, transações significativas e, em geral, quaisquer informações que possam interessá-los, sem qualquer outro limite que não derive daqueles relacionados a questões de segurança ou proteção justificada da privacidade.

Sempre haverá algum grau de corrupção, mas seu tamanho atual poderia ser reduzido substancialmente, inclusive no curto prazo, com medidas relativamente simples e fáceis. Bastaria por superar —e eles são superáveis— alguns obstáculos e atitudes perversas do mundo político e, especialmente, a resistência de grupos na sociedade.

Há quase dez anos, Manuel Villoria, Jesús Lizcano, Jesús Sánchez-Lambás (membros do Comitê de Gestão da Transparência Internacional na Espanha) e eu publicamos um decálogo no jornal *El País*⁴⁵ que vale a pena resgatar em razão de sua vigência. Estas são as dez medidas que consideramos que reduziriam consideravelmente a corrupção das Administrações:

45 https://elpais.com/diario/2009/11/11/opinion/1257894012_850215.html

1. Reforço dos mecanismos preventivos. Por exemplo, realizar análises de riscos em todas as Administrações para detectar perigos e antecipar-se a eles; revezamento dos funcionários (as) que ocupam cargos em áreas de risco, maior treinamento na área da ética e aplicação rigorosa das normas relacionadas a conflitos de interesse, etc.
2. Reforço dos mecanismos de mérito e igualdade no acesso e condução da carreira dentro da Administração e uma avaliação objetiva do desempenho de nossas Administrações e funcionários públicos.
3. Melhoria dos mecanismos de transparência na Administração. Muitos governos opacos não prestam contas aos cidadãos. É urgente a elaboração de uma Lei da Transparência e de Acesso à Informação, assim como aquela adotada por quase todos os países europeus.
4. Simplificação das normas e procedimentos, permitindo que os cidadãos resolvam seus problemas com a Administração de forma mais ágil: muitas licenças e autorizações poderiam ser concedidas de forma *online*.
5. Adaptação do Código Penal às novas realidades do crime econômico e da corrupção. Novas tipologias criminais devem ser criadas para combater a corrupção, prevendo a necessidade de introduzir a responsabilidade penal das pessoas jurídicas, ampliando as penas e os prazos de prescrição por estes delitos, etc.
6. Atualização e melhoria da lei de financiamento dos partidos para proibir as doações de imóveis, bem como o cancelamento de dívidas, etc. Acima de tudo, é necessário exigir mais transparência partidária e que os dados de suas fundações e empresas sejam

incorporados ao sistema de controle, que o papel do Tribunal de Contas seja reforçado, que multas milionárias sejam impostas em casos de não cumprimento.

7. Maior preocupação no fornecimento de treinamento e informação aos cidadãos sobre os terríveis danos causados a um país em decorrência da corrupção. Deveríamos incorporar a análise da corrupção e seus efeitos na educação formal. A sociedade civil deve estar envolvida na luta contra a corrupção, sendo liderada pela imprensa.
8. Melhoria dos mecanismos de denúncia de corrupção com estabelecimento de proteção aos denunciantes. Quem denuncia, com provas, a corrupção não é um «delator», é alguém que age com lealdade institucional e social, é sim um herói, não um vilão, que merece o nosso agradecimento.
9. Reforço dos mecanismos para recuperar o recurso roubado e dificultar a lavagem de dinheiro.
10. Manifestação dos partidos políticos, atestando que estão verdadeiramente dispostos a combater a corrupção e, para isso, devem estabelecer um Pacto Estadual contra a corrupção, com medidas concretas para sua implementação, facilitando o controle efetivo de seu cumprimento por parte da sociedade.

LLORENTE & CUENCA

Sobre LLORENTE & CUENCA

A LLORENTE & CUENCA é a consultoria líder em gestão da reputação, comunicação e assuntos públicos na América Latina, Espanha e Portugal. Com 20 sócios e mais de 600 profissionais, que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividade, com operações voltadas para o mundo de língua espanhola e portuguesa

Atualmente, possui escritórios na Argentina, Brasil (São Paulo e Rio de Janeiro), Colômbia, Chile, Equador, Espanha (Madrid e Barcelona), Estados Unidos (Miami, Nova York e Washington, DC), México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana. Além disso, opera em Cuba e oferece seus serviços através de empresas afiliadas na Bolívia, Paraguai, Uruguai, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador e Nicarágua.

As duas principais publicações do setor posicionam a LLORENTE & CUENCA entre as mais importantes empresas de comunicação do mundo. É o número 44 em termos de renda em todo o mundo, de acordo com o Global Agency Business Report 2018 da *PRWeek* e ocupa a 49ª posição no Ranking Global 2018, preparado pelo *The Holmes Report*.

Entre os reconhecimentos obtidos pela reputação e resultados de negócios de seus clientes, destacam-se o prêmio de Consultoria de Comunicação do Ano na América Latina (International Business Awards e Latin American Excellence Awards 2018).

Sobre Desenvolvendo Ideias

Desenvolvendo Ideias é o Centro de Liderança através do conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos presenciando um novo cenário macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Ela avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimento que identifica, foca e transmite novos paradigmas da sociedade e tendências de comunicação, a partir de um posicionamento independente.

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

www.desenvolvendo-ideias.com

www.revista-uno.com.br

Organização

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio fundador e presidente
jallorente@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 de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICAS

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorentycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO Américas
jldgirolamo@llorentycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente da Advocacy LatAm
amendozalopez@llorentycuenca.com

ESPANHA E PORTUGAL

Luisa García
Sócia e diretora geral
lgarcia@llorentycuenca.com

Arturo Pinedo
Sócio e diretor geral
apinedo@llorentycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e diretora geral
mcura@llorentycuenca.com

Óscar Iniesta
Sócio e diretor geral Arenalia
oiniesta@llorentycuenca.com

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

Madrid

Joan Navarro

Sócio e vice-presidente Assuntos Públicos
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

Ana Folgueira

Diretora geral Impossible Tellers
ana@impossibletellers.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

EUA

Erich de la Fuente

Sócio e chairman
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO
mikefernandez@llorenteycuenca.com

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

Miami

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

Nova Iorque

277 Park Avenue, 39th Floor New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

REGIÃO NORTE

Javier Rosado
Sócio e diretor geral regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Cidade do 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, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

La Habana

Joan Navarro
jnavarro@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

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

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor geral
icampo@llorenteycuenca.com

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

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
Distrito Metropolitano de Quito - Equador
Tel. +593 2 2565820

REGIÃO SUL

Juan Carlos Gozzer
Diretor geral regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor geral
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Constanza Téllez
Diretora geral
ctellez@llorenteycuenca.com

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

São Paulo e 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
Estúdio 244 e 246 - Glória Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

PRESENÇA NA REDE

Site corporativo

www.llorenteycuenca.com

Desenvolvendo Ideias de LLORENTE & CUENCA

www.desarrollando-ideas.com

www.developing-ideas.com

Revista UNO

www.revista-uno.com

www.uno-magazine.com

www.revista-uno.com.br

LinkedIn

www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

Twitter

@LlorenteyCuenca

Instagram

@llorenteycuenca

Facebook

www.facebook.com/llorenteycuenca

YouTube

www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA

SlideShare

www.slideshare.net/llorenteycuenca

A edição final deste livro foi feita em Madrid
em 5 de janeiro de 2019.