

Corporate Code for Reputation Excellence

Princípios orientadores
para uma boa
reputação corporativa

lift

Reputation
Circle

Corporate Code for Reputation Excellence

O Corporate Code for Reputation Excellence, desenvolvido pelo Reputation Circle – centro de conhecimento para a reputação corporativa fundado pela Lift, propõe-se reunir os princípios orientadores à construção e gestão de uma boa reputação corporativa. Mais do que um exercício académico, procuramos que este documento seja, para líderes e organizações, uma ferramenta prática e acionável, que pode e deve ser revisitada ao longo do tempo.

Subscrever o código representa, para as empresas, um compromisso com as melhores práticas na gestão da sua reputação e, conseqüentemente, um reconhecimento por parte de todos os grupos de interesse.

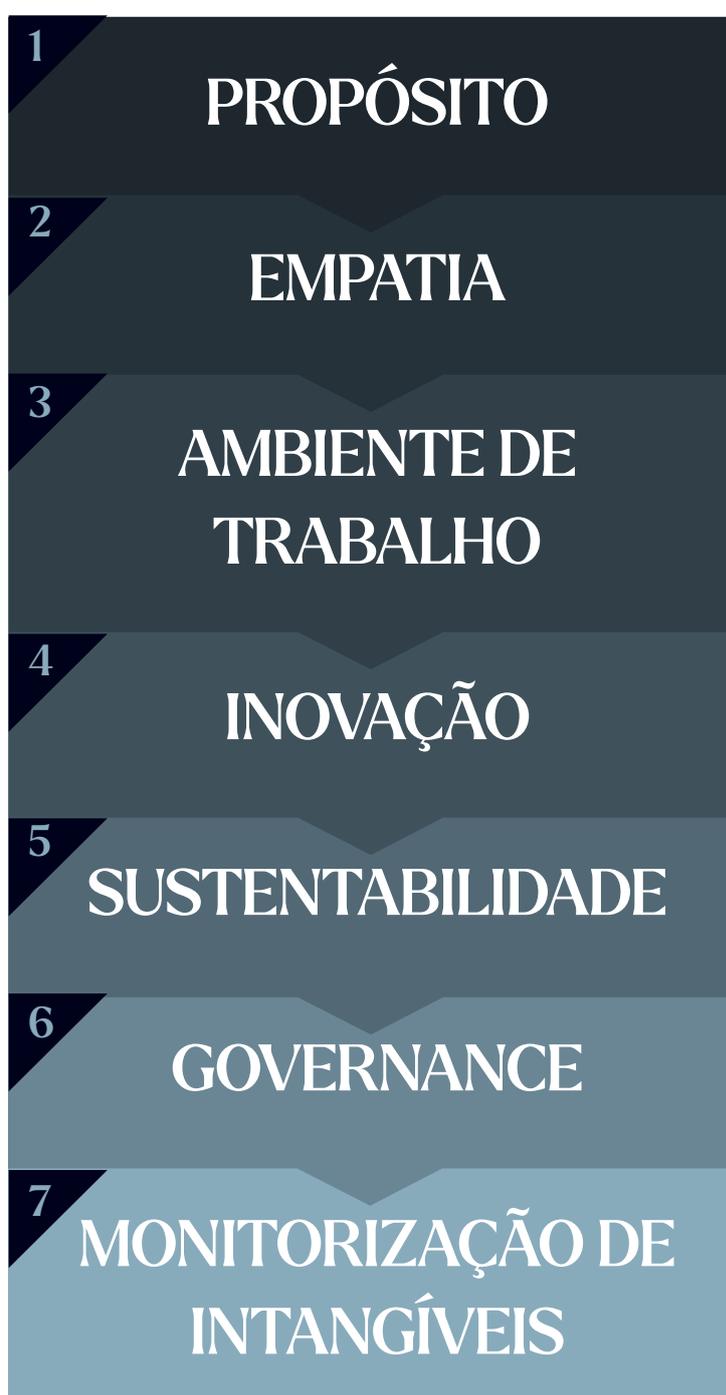
As empresas subscritoras reconhecem a importância de:

- Monitorizar regularmente a sua reputação, ouvindo os stakeholders preferenciais e colocando em prática medidas corretivas em função do feedback recebido.
- Adequar os princípios estabelecidos no código à realidade do negócio e às expectativas dos diferentes grupos de interesse.
- Destacar o papel das lideranças numa gestão orientada à boa reputação corporativa.

Framework do Corporate Code for Reputation Excellence

O Corporate Code for Reputation Excellence parte do princípio de que não se pode gerir o que não se mede – particularmente quando falamos de reputação. O repto é, por isso, muito claro: que todas as empresas e gestores possam refletir sobre o seu desempenho em cada um dos pilares identificados. Essa análise permitirá identificar, de forma muito concreta, onde estão as oportunidades de melhoria e os exemplos de sucesso, sendo certo que, a incorporação das boas práticas aqui enunciadas terão impacto direto na perceção dos vários stakeholders e, como tal, na sua disponibilidade para apoiar a organização.

O Corporate Code for Reputation Excellence assenta em 7 pilares fundamentais:



1 PROPÓSITO

Claro, simples e vivido por todos

O QUE FAZER:

↑ **Conhecer e viver o propósito** devem ser tarefas indissociáveis.

↑ O propósito da empresa e de cada um dos seus colaboradores pode ser diferente, mas os colaboradores devem ser inspirados a encontrar a sobreposição do seu propósito pessoal com o da organização.

↑ Alinhar o propósito com o negócio é fundamental para o tornar **tangível e monitorizável**.

A EVITAR:

↓ Assumir que o propósito individual é suficiente.

↓ Desresponsabilizar a organização e as lideranças da vivência e disseminação do propósito.

↓ Entendê-lo como um conceito de marketing sem impacto na prosperidade da empresa.

2

EMPATIA

Compreender para liderar

O QUE FAZER:

- ↑ **Proximidade e escuta ativa**, estando disponível para conhecer os desafios e expectativas do outro.
- ↑ **Compromisso genuíno e autêntico**, já que o bem-estar dos colaboradores e demais stakeholders é a meta e não o veículo.
- ↑ **Consistência** a cultivar uma rotina de partilha e comunicação bidirecional.
- ↑ **Confiança**, conquistada como resultado da coerência e credibilidade relacional.

A EVITAR:

- ↓ Confundir empatia com **permissividade** ou menor exigência.
- ↓ Escudar-se na empatia para evitar, por exemplo, um feedback negativo ou um debate sobre o impacto de determinada medida.
- ↓ Assumir que a empatia é uma qualidade intrínseca, com a qual se nasce (ou não). Esta competência pode e deve ser trabalhada, tendo por base o autoconhecimento.

3

AMBIENTE DE TRABALHO

Atração e retenção de talento dependem das condições criadas pela empresa

O QUE FAZER:

↑ **Promover a saúde e bem-estar dos colaboradores**, com especial atenção aos temas de saúde mental, segurança (física e psicológica), igualdade no acesso a oportunidades, remuneração justa, flexibilidade, promoção da diversidade e inclusão. Do bem-estar fazem parte as componentes financeira, social, profissional e cultural.

↑ **Investir em *Upskilling e Reskilling*** como forma de superar os desafios da digitalização e reconfiguração de alguns setores de atividade.

↑ Recrutar e reter talento especializado, com match funcional entre as suas qualificações e as funções que vai desempenhar.

A EVITAR:

↓ Condicionar o acesso a oportunidades por qualquer outra razão que não o mérito ou desempenho do colaborador.

↓ Não ouvir os colaboradores, particularmente nas tomadas de decisão que impactam diretamente as suas condições de trabalho.

↓ Punir e desincentivar iniciativas internas de mudança ou melhoria contínua.

INOVAÇÃO

O portfólio é só o começo

O QUE FAZER:

- ↑ Promover um **ambiente seguro para arriscar, errar e reajustar** a rota, sem que estes exercícios sejam considerados falhanços pessoais.
- ↑ Estender a lógica de cooperação a parceiros e outras empresas: chegar primeiro nem sempre é sinónimo de chegar sozinho.
- ↑ Cultivar um *growth mindset*, desafiando as pessoas a pensar e fazer diferente, diminuir a resistência à mudança e à máxima “sempre fizemos assim”.
- ↑ Implementar uma lógica de life long learning que mantenha o desafio da inovação na agenda, quer individual quer coletivamente.
- ↑ Garantir que as lideranças são, por um lado, a força unificadora e, por outro, a voz que desafia a dar o passo seguinte.

A EVITAR:

- ↓ Líderes e modelos de gestão conservadores, apenas recetivos a soluções de **baixo risco**.
- ↓ **Sistemas de incentivos fechados** que não acompanham os ciclos de inovação.
- ↓ Foco nos **resultados de curto prazo**, unicamente orientados à remuneração dos acionistas.
- ↓ Equipas sobredimensionadas, com **competências desajustadas** e/ou com um *fixed mindset*.
- ↓ **Aversão ao erro**, tipicamente encarado como uma falha pessoal e não uma parte do processo.
- ↓ **Burocratização** de processos com vista à proteção da reputação.

SUSTENTABILIDADE

Ser e parecer responsável

O QUE FAZER:

- ↑ **Literacia em sustentabilidade**, por forma a clarificar conceitos e aplicá-los com sentido prático, com impacto, e em resposta a objetivos mensuráveis.
- ↑ **Trabalhar para uma sustentabilidade sustentável** do ponto de vista financeiro. É preciso integrar a estratégia nas necessidades do negócio, com indicadores objetivos e com uma medição regular.
- ↑ **Ser e parecer responsável**, não só pela integração de critérios ESG no reporte core do negócio como pela comunicação dessa evolução, factual e assertiva.

A EVITAR:

- ↓ Utilizar a comunicação para encobrir más práticas ou inflacionar o impacto das políticas seguidas pela empresa.
- ↓ Encarar a sustentabilidade como um departamento isolado e sem contacto com o negócio.
- ↓ Alimentar uma lógica de investimento sem retorno nos temas da sustentabilidade: uma empresa próspera e responsável é, antes de mais, financeiramente saudável.

6 GOVERNANCE

Boas práticas para lá da *compliance*

O QUE FAZER:

↑ Auditar proactivamente as áreas críticas e comunicar resultados.

↑ **Implementar e disseminar códigos de conduta**, alinhados com o negócio, que permitam definir uma **matriz de comportamento esperado** e respetivas **consequências em caso de incumprimento**.

↑ Implementar mecanismos que permitam materializar esta responsabilização, por exemplo, programas de *whistleblowing*. Nestes casos, externalizar o processo (levantamento, análise, conclusões e orientações) garante a idoneidade das averiguações e a segurança dos denunciantes.

A EVITAR:

↓ Omitir ou manipular a informação veiculada pela empresa.

↓ Escusar-se a prestar esclarecimentos, interna e externamente, sobre temas potencialmente problemáticos.

↓ Entender a transparência como a ausência de corrupção: a omissão de informação relevante ou a obsolescência dos processos de monitorização podem ser igualmente prejudiciais.

MONITORIZAÇÃO DE INTANGÍVEIS

Medir, corrigir, repetir

O QUE FAZER:

- ↑ Encarar a reputação como um **KPI de negócio**, incluído formalmente nos objetivos, avaliações e prémios transversais e das lideranças, e não como uma análise isolada.
- ↑ Traduzir as conclusões em ganhos e perdas objetivos, decorrentes das variações em termos de reputação.
- ↑ Com base nos dados obtidos, implementar ações corretivas e traçar objetivos de progressão que podem ser continuamente comparados e otimizados.

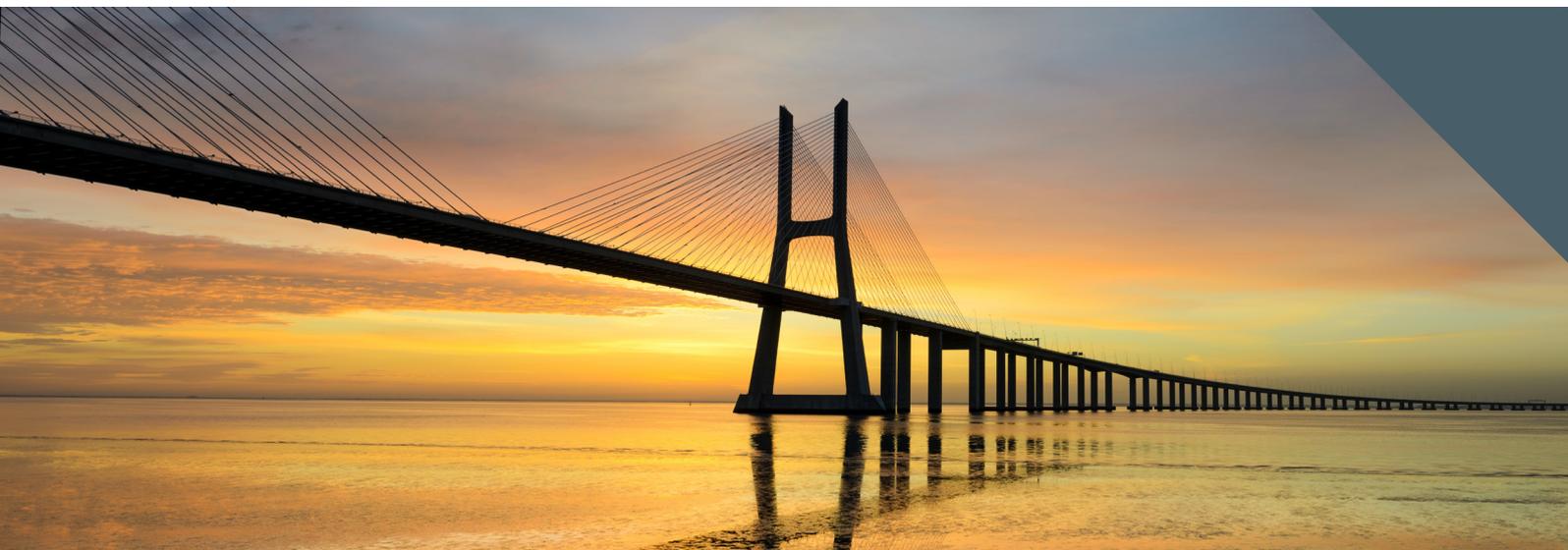
A EVITAR:

- ↓ Tomar decisões estratégicas para a organização com base em suposições, sem conhecer as expectativas dos *stakeholders*.
- ↓ Fazer medições pontuais ou dispersas no tempo, sem que seja possível traçar padrões ou perceber a evolução de cada uma das dimensões.
- ↓ Arquivar as conclusões desta monitorização ao invés de desenhar e implementar as necessárias medidas corretivas.

Subscriver o Corporate Code for Reputation Excellence: Vantagens

As empresas subscritoras do código terão a oportunidade de:

- Integrar a **comunidade** do [Reputation Circle](#), com acesso a conteúdo exclusivo.
- Aceder a **formação** desenvolvida pela academia Reputation Circle, com vista a agilizar e consolidar a aplicação destes princípios.
- Participar em **eventos** e outras iniciativas promovidas pelo centro de conhecimento, dedicadas à partilha de saber e contacto com diferentes realidades corporativas.



Compromisso com uma boa reputação corporativa: A Subscrição

Ao subscrever o código, as empresas reconhecem a importância de implementar – gradual e continuamente - os princípios aqui descritos, dando particular relevância à monitorização deste ativo intangível e ao feedback de *stakeholders* internos e externos.

O convite estende-se a todas as organizações, independentemente da sua dimensão ou setor de atividade.

Criação do Corporate Code for Reputation Excellence: O Processo

O Corporate Code for Reputation Excellence surge com o objetivo de inspirar as empresas portuguesas a gerir com foco na reputação corporativa. Se é certo que não se pode gerir o que não se mede, é também cada vez mais evidente que esta monitorização deve incluir indicadores não financeiros e acompanhar a exigência crescente dos diferentes *stakeholders*.

O Reputation Circle, em conjunto com o seu [Conselho Consultivo](#), procurou assim declinar as melhores práticas para realidade nacional, um exercício que resultou na identificação de sete pilares de atuação – **Propósito, Empatia, Ambiente de Trabalho, Inovação, Sustentabilidade, Governance e Monitorização de Intangíveis**. Foram depois estruturados grupos de trabalho para cada um dos temas, dos quais resultaram os *insights* que agora apresentamos. Nesta reflexão participaram mais de 30 gestores, de diversos setores de atividade, com quem tivemos o privilégio de debater cada um dos pilares ao longo de um ano.

Sobre o Reputation Circle

O Reputation Circle, centro de conhecimento fundado pela Lift Consulting, tem como missão gerar conhecimento baseado em evidência e sensibilizar os gestores portugueses para a vantagem competitiva que a reputação representa para as organizações.

Sendo a literacia um pilar essencial deste trabalho, a atividade do centro passa pela pesquisa, desenvolvimento e disseminação de boas práticas, criando condições para uma reflexão informada sobre a construção e gestão de uma boa reputação junto do tecido empresarial português.

www.reputationcircle.pt





R. José Fontana 1 1º Esq, 2770-101 Paço de Arcos



21 466 6500

