

Corporate Code
for Reputation Excellence

**Reputação:
medir, corrigir, repetir**


Reputation
Circle

Se é certo que não se pode gerir o que não se mede, este princípio é ainda mais relevante quando falamos da monitorização de intangíveis, como a reputação. O primeiro desafio será, porventura, justificar a necessidade de quantificar conceitos que parecem subjetivos por definição, mas que são e devem ser geridos com o mesmo rigor com se que se encaram os indicadores financeiros e todos os outros indicadores de gestão (KPIs) de uma organização.

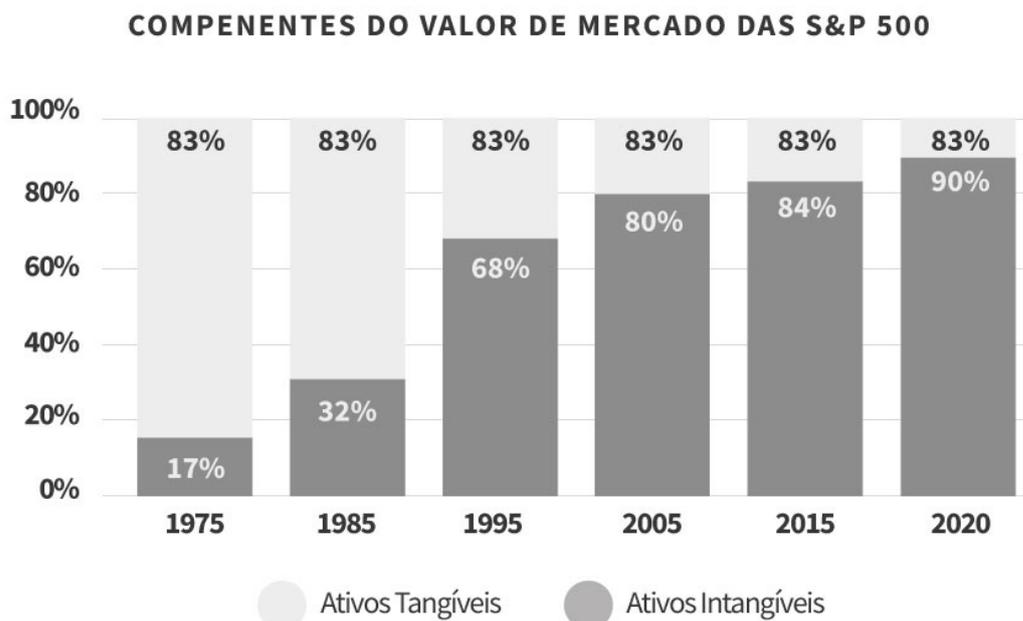
Com o Corporate Code for Reputation Excellence procuramos esclarecer a importância de 7 pilares fundamentais à gestão da reputação, entre os quais a métrica. Um exercício particularmente importante se considerada a relativa falta de literacia em reputação e gestão de intangíveis que atravessa o mundo corporativo.

As próximas perguntas enquadram os principais desafios e benefícios de uma medição regular – uma reflexão que pode refrescar a memória das empresas que já trilham este caminho e esclarecer as que permanecem **céticas em relação à sua importância.**



O primeiro passo: que desafios se escondem atrás do primeiro estudo de reputação?

O primeiro passo é sempre o mais desafiante. Neste caso, defender junto da organização a necessidade de dar objetividade à reputação, por via da sua medição, e envolver todas as equipas na otimização de resultados. Traduzir este ativo em dados, em factos, aproxima o tema da linguagem que a gestão habitualmente utiliza e tem, por isso, um efeito mobilizador. É igualmente importante esclarecer que, embora esta análise seja usualmente da responsabilidade das equipas de comunicação, reverter os resultados menos positivos é uma missão coletiva e continuada que urge endereçar. Posto isto, que medidas concretas podem incentivar a realização do primeiro estudo de reputação?



SOURCE: OCEAN TOMO, A PART OF J.S. HELD, INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY, 2020

Fonte: <https://www.oceantomo.com/>

- Evidenciar que mais de 90% do valor de uma empresa assenta nos seus ativos intangíveis.
- Dada a sua importância, é essencial medir os intangíveis e identificar potenciais gaps entre perceções, realidade e ambição da organização.
- Identificar com clareza os *stakeholders* prioritários e tirar o máximo partido do seu *feedback*, de forma sistemática, integrando as oportunidades de melhoria.
- Conhecer as melhores práticas do mercado, quer venham ou não de concorrentes. Comparar a empresa com os melhores exemplos pode ser mais útil do que fechar a análise no setor. Por outro lado, saber que a concorrência já monitoriza este tipo de indicadores pode ser um argumento importante para defender a sua importância internamente.
- Mobilizar as lideranças para esta missão comum, numa lógica *top-down*.
- Defender junto da equipa de gestão a necessidade de medir e gerir este ativo intangível, esclarecendo o impacto que tem na atração e retenção de talento, na intenção de compra ou no acesso a financiamento e investimento.

Quando falamos de empresas multinacionais, esta convergência interna é particularmente importante, por forma a garantir que o processo se estende a todas as geografias, com os mesmos métodos de trabalho, permitindo a comparação de resultados e um investimento conjunto na sua evolução.

O dia seguinte

Tão importante como medir a reputação, com métricas validadas e comparáveis, é interpretar as conclusões e conseguir defendê-las dentro da organização, clarificando a sua importância para o negócio.

O racional é já sobejamente conhecido: uma boa reputação é um íman para talento, investimento ou reforço das intenções de compra. É também um veículo importante para reforçar a confiança dos diferentes públicos, de quem é mais provável receber o benefício da dúvida em cenários de crise. Por outro lado, as empresas operam atualmente num contexto de grande pressão por parte da opinião pública, de consumidores mais informados e de um escrutínio permanente que advém de presença pública, voluntária ou involuntária (media tradicionais e redes sociais, entre outros).

Não obstante, se a teoria parece relativamente clara para todos, na prática vemos ainda muitas organizações resistentes a encarar a reputação como um KPI de gestão. A medição é, contudo, essencial para quantificar e qualificar a perceção dos stakeholders e o seu impacto objetivo nos resultados líquidos das empresas. Deixamos, por isso, algumas recomendações a implementar depois de apurados os primeiros dados:



- Encarar a reputação como um KPI de negócio, incluído formalmente nos objetivos transversais e das lideranças, e não como uma análise isolada. A monitorização e otimização deste intangível resulta de um esforço conjunto de gestão e comunicação.
- Traduzir as conclusões em ganhos e perdas objetivos, decorrentes das variações em termos de reputação. Esta perspetiva reforça, mais uma vez, o impacto direto e indireto no negócio.
- Debater com transparência os resultados e não evitar esclarecimentos ou reconhecimento de vulnerabilidades.
- Garantir que as conclusões desta análise são compreendidas e apresentadas à organização de forma clara, com destaque para o impacto que cada equipa, cada área, tem no resultado final. A título de exemplo, se a empresa tem um excelente desempenho financeiro e uma baixa avaliação em cidadania, significa que existe uma estratégia puramente economicista, sem nenhuma preocupação de reinvestir na sociedade essas mais-valias. Um alerta fundamental, visto tratar-se de um tema de importância crescente para os *stakeholders* e que pode exigir medidas de médio e longo prazo.
- Com base nos dados obtidos, implementar ações corretivas e traçar objetivos de progressão que podem ser continuamente comparados e otimizados. Neste ponto, é fundamental definir objetivos exequíveis – a adoção de boas práticas sem a devida aculturação ou com metas demasiado ambiciosas podem desmobilizar as equipas e organizações que estão num nível de maturidade inferior. Criar rotinas de ação é outra recomendação importante.
- Cruzar os resultados da reputação com indicadores específicos da organização, como as vendas, por forma a validar as conclusões obtidas e esclarecer o impacto deste intangível no negócio. Pensando em comportamentos de suporte como a intenção de compra ou recomendação, se a empresa atrai clientes para a primeira compra e consegue depois fidelizá-los, fruto de uma boa experiência, está estabelecida uma relação de confiança, que se materializa em mais vendas, durante mais tempo.

Qual a importância de medir regularmente a reputação?

Monitorizar a reputação não é um exercício estanque. A primeira avaliação traz à organização importantes insights e permite desenhar a estratégia, mas por um período de tempo cada vez mais curto. Se é certo que as dinâmicas das empresas e da própria sociedade são cada vez mais voláteis, assim é também a percepção dos diferentes *stakeholders*, pelo que é fundamental ouvi-los numa base regular e/ou sempre que algum episódio potencialmente marcante tenha impacto esperado na forma como a organização é percebida. Podemos considerar, para este efeito, o lançamento de um produto altamente diferenciado e bem-sucedido ou uma crise que tenha sido particularmente mediatizada ou desafiante.



Sendo um exercício frequente, esta medição pode ter diferentes níveis de granularidade. É importante ter uma perspetiva macro (resultante de estudos anuais com todos os *stakeholders*, por exemplo) e uma monitorização mais fina, que permita detetar precocemente oscilações importantes (através de questionários internos ou dirigidos a um grupo de interesse específico). É a combinação destes dois níveis de análise que permite antecipar eventuais crises e potenciar as áreas da organização que melhor correspondem às expectativas da sociedade e dos vários grupos de interesse.

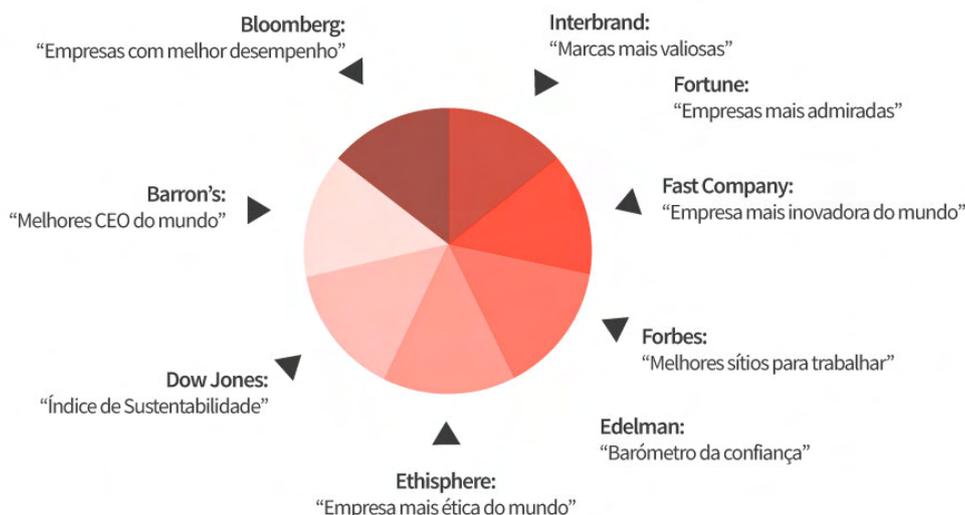
Importa, por isso, compreender que a avaliação da reputação pode fundamentar decisões imediatas, mas orienta, sobretudo, estratégias de longo prazo e uma visão de futuro.



Que ferramentas permitem a monitorização regular e integrada da reputação?

São várias as ferramentas que permitem auscultar, com mais ou menos profundidade, a perceção dos *stakeholders* e é importante implementar as que melhor servem os objetivos do negócio. Muitas são, na verdade, complementares, dependendo do que se pretende medir. Partilhamos alguns exemplos, na certeza de que, mais do que falar sobre ferramentas, a mensagem a reter é que a medição deve ser frequente, consequente, e envolvendo os *stakeholders* prioritários.

- **Estudo de reputação – a ‘mãe’ de todas as métricas** através de uma metodologia universalmente reconhecida, permite fazer uma análise de fundo da empresa e do setor. Este contacto com os stakeholders resulta numa análise detalhada de perceções em áreas como a inovação, liderança, produtos e serviços, performance financeira, governance, responsabilidade corporativa ou ambiente de trabalho, assim como uma métrica global de reputação – emocional e racional. Só tendo consciência das dimensões que contribuem para a reputação é possível desenvolver individualmente as áreas críticas e aproximar a empresa das necessidades e expectativas dos seus grupos de interesse. Estes trabalhos podem combinar uma abordagem quantitativa e qualitativa e decorrem, idealmente, com uma periodicidade anual.



Partindo da premissa de que o mundo não muda só uma vez por ano, a par com esta avaliação detalhada pode fazer sentido repetir o exercício trimestral ou mensalmente, para apurar a evolução dos temas mais críticos ou estreitar laços com os *stakeholders* mais importantes. Esta avaliação parcial, de variáveis individuais, permite antecipar tendências e garante que a estratégia é informada com dados mais recentes.

- **Net Promoter Score (NPS):** com base na pergunta de partida “qual a probabilidade de recomendar a empresa/produto a um amigo ou familiar”, é aplicada uma escala de 1 a 10 com vista a apurar o nível de satisfação dos diferentes *stakeholders*.
- **Behavior Promoter Score:** de forma complementar à medição de intenções, esta métrica permite apurar a mudança efetiva de comportamentos em relação a uma empresa ou produto/serviço. Por outras palavras, o objetivo é monitorizar se o consumidor comprou de facto determinado produto ou serviço, ao invés de avaliar a sua intenção de compra.
- **Índice de confiança:** avaliar o nível de confiança dos *stakeholders* permite chegar a conclusões de âmbito racional, como o nível de satisfação em relação a produtos e serviços, e de âmbito emocional, como a experiência de cliente ou a resposta da empresa a desafios éticos ou de responsabilidade social.
- **Benchmark:** embora não seja habitualmente uma análise isolada, avaliar o trabalho desenvolvido por outras empresas é fundamental, ainda que não sejam concorrentes diretos. Procurar as melhores práticas é um trabalho transversal a todos os setores de atividade.
- Monitorização de **Public Affairs:** embora possam ser combinadas diferentes métricas nesta área, o exercício de quantificar o impacto de *Public Affairs* permite perceber se a reputação aproxima ou afasta a empresa dos círculos de poder, apurando, desta forma, o seu grau de influência de acordo com a perceção deste *stakeholder* específico.

- **eNPS:** utiliza a mesma metodologia do NPS, mas aplicada aos colaboradores, com o objetivo de apurar o nível de satisfação e *engagement* do público interno com a organização. Esta ferramenta funciona como um estudo de reputação interno que permite apurar, não só questões relacionadas com a empresa, como a perceção deste público em relação à economia do país ou alguma situação externa mais específica.
- **Outros questionários internos:** uma auscultação regular dos colaboradores permite tratar todos os temas de interesse para a organização e diagnosticar eventuais problemas (internos ou externos), numa fase de mais fácil intervenção. Importa lembrar, neste ponto, que os *stakeholders* internos são os principais embaixadores de uma empresa e que a sua perceção é um barómetro fundamental.



Custos da reputação: investir para não perder

É inegável que uma medição regular da reputação representa um consumo de recursos significativo, porventura internos e externos. Não obstante, os custos de perder a confiança dos *stakeholders* ou de tomar decisões que não são sustentadas por factos é um risco substancialmente maior. Uma conclusão que nos chega das várias empresas que ouvimos neste grupo de trabalho, para quem a reputação é indiscutivelmente um indicador de gestão. Por se tratar de um investimento tão decisivo, é fundamental que as lideranças assumam o compromisso de envolver a suas equipas, na certeza de que uma boa reputação depende de todas e cada uma das ações levadas a cabo na empresa.

Desmistificando outro erro comum, a reputação não pode ter lugar à mesa apenas depois de a crise acontecer. Pelo contrário, a construção de uma boa reputação, com o envolvimento de toda a empresa vai, por um lado, construir um capital de confiança junto dos *stakeholders* e, por outro, preparar a organização para gerir de forma efetiva um cenário menos favorável.

Reputação e transparência: um círculo virtuoso

Na era da informação imediata e, muitas vezes, manipulada, o futuro é das empresas que fazem da transparência o seu compromisso – um princípio transversal à operação, à gestão e à comunicação.

Seguindo esta linha de raciocínio, arriscamos afirmar que quanto mais sensível é o setor, mais decisiva é esta atitude. Assumir as vulnerabilidades e esclarecer os stakeholders sobre a forma como se pretende evoluir estabelece as fundações de uma relação de confiança, de onde não podem surgir revelações inesperadas. Lembremos, neste ponto, que por detrás de todas as conceções académicas, continuamos a falar de sentimentos e da relação entre pessoas – que podem estar do lado de quem compra ou de quem vende – e as pessoas tendem a confiar em quem é previsível, coerente e disponível.

Utilizando como exemplo o setor energético, as tradicionais petrolíferas têm sido sucessivamente desafiadas a reinventar-se, a tornar a sua energia mais verde e a mitigar o impacto ambiental. É certo que a descarbonização é uma missão de todas as empresas, mas os holofotes estão naturalmente apontados às que dependem desse novo paradigma para redefinir o futuro da sua atividade. Perante tamanho desafio, falar sobre a mudança é um investimento curto, se não ficar claro para os vários grupos de interesse que ela está efetivamente a ser feita. Que medidas? Em quanto tempo? Com que objetivo? Qual o ponto de situação dessa evolução?

Uma reconfiguração estrutural deste nível exige, necessariamente, uma auscultação regular e aprofundada dos *stakeholders* prioritários, garantindo que estão a ser endereçadas as suas expectativas e preocupações. Por outro lado, e a bem da transparência, há que esclarecer o impacto do legado fóssil. O compromisso da transição está ainda a ser financiado pelo retorno gerado pelo negócio original. Trata-se de um equilíbrio sensível entre assumir e reconhecer o passado, sem desvalorizar o investimento no futuro.

Finalmente, sublinhamos neste ponto a responsabilidade que as empresas têm em termos de literacia. Defender a transparência passa também por esclarecer os consumidores e fornecer toda a informação de que necessitam para se relacionarem com determinada atividade, particularmente quando estão em causa setores mais sensíveis ou temas que fogem ao senso comum. Formar as pessoas, sem paternalismos, contribui para uma opinião pública mais informada, capaz de fazer uma leitura crítica sobre o conteúdo corporativo que consome diariamente.



Relação com os stakeholders: desafios e oportunidades

Alimentar esta relação próxima e mutuamente favorável passa, também, por ajustar a mensagem em função da audiência. É certo que parece uma premissa básica de qualquer estratégia de comunicação, mas assume especial importância quando se fala de reputação. Conhecer os *stakeholders* é conhecer as suas expectativas e preocupações, com o máximo de detalhe possível, e esses insights determinam que conteúdo pode ter mais eco em cada um deles. Se determinada dimensão recebeu uma avaliação abaixo do previsto por determinado grupo, é essencial perceber se estamos perante um problema de gestão ou comunicação e, em qualquer um dos casos, mostrar o que foi ou está a ser feito para reverter essa perceção negativa.

Um equilíbrio permanente, que só se consegue com uma auscultação regular dos vários públicos, o que nos leva a outra questão: que grupos faz sentido ouvir e quando? Esta pergunta não tem uma resposta universal e depende, em grande medida, dos objetivos da organização e do tempo de decisão. Embora seja imperativo saber quais são os grupos prioritários para o negócio, não é exequível nem desejável ouvir todos em todas as medições. A par dos estudos de fundo e mais espaçados no tempo, faz sentido ouvir, periodicamente, os stakeholders cuja perceção pode orientar uma tomada de decisão específica ou a resolução de um problema já identificado. Análises de curto, médio e longo prazo ouvem necessariamente grupos diferentes – é a validade da decisão que dita quem ouvir.

Numa perspetiva de longo prazo, e considerando a velocidade a que as empresas e a própria sociedade evoluem, é importante ter abertura para considerar a inclusão de novos *stakeholders* no futuro ou prescindir daqueles que, no presente, são considerados prioritários.

Stakeholders internos

Independentemente das ferramentas ou estratégia de medição, ouvir os colaboradores é fundamental e decisivo. É do público interno que surgem os maiores embaixadores da empresa e é também neste que os consumidores ou parceiros mais confiam, já que são a cara da organização.

Um modelo de gestão que coloca as pessoas no centro permite identificar atempadamente potenciais temas críticos, fazer provas de conceito (por exemplo de um produto ou de uma reconfiguração de atividade antes de ter exposição pública) e construir uma reputação sólida de dentro para fora. É também este feedback que sustenta a estratégia de comunicação interna, amplificando o que é positivo e preparando a defesa do que correu menos bem.

Para que esta abordagem surta efeito, é essencial que os colaboradores sejam vistos como parte da decisão e da solução. Estimular esta participação passa, também, por mostrar que os momentos de auscultação interna têm consequências e geram intervenções ajustadas às necessidades e expectativas de quem se pronuncia.

Stakeholders externos

O ato de medir torna tangível a reputação e permite desconstruir verdades cristalizadas, mudar métodos de trabalho ou reinventar modelos de relação com os diferentes grupos de interesse. Neste caminho, a perceção dos *stakeholders* externos é fundamental já que, por mais próximos que estejam da organização, têm sempre uma perspetiva diferente de quem está envolvido diariamente na atividade. Vejamos um exemplo prático: ao perguntar à força de vendas se os *stakeholders* valorizam questões ambientais, provavelmente o feedback interno vai desvalorizar o tema, visto que o mesmo não surge naturalmente nas habituais interações. Porém, colocar a mesma questão ao público externo pode revelar que esta ausência é percecionada como uma lacuna na comunicação ou gestão da empresa.

Um exercício simples que esclarece, em simultâneo, quão disponíveis estão estes intervenientes para conhecer as ambições e as medidas levadas a cabo pela organização nesse âmbito.

Estes grupos exteriores à operação são igualmente valiosos na antecipação de tendências, não só de consumo, mas também de relações de parceria, de investimento ou recrutamento – insights que não ficariam completos com uma análise interna. Estas interações são particularmente relevantes na abordagem qualitativa, já que o contacto direto com os participantes no estudo permite clarificar resultados menos evidentes ou ouvir, na primeira pessoa, que tipo de obstáculos podem estar a impedir a empresa de dar um passo em frente.

Fence sitters: do talvez ao sim

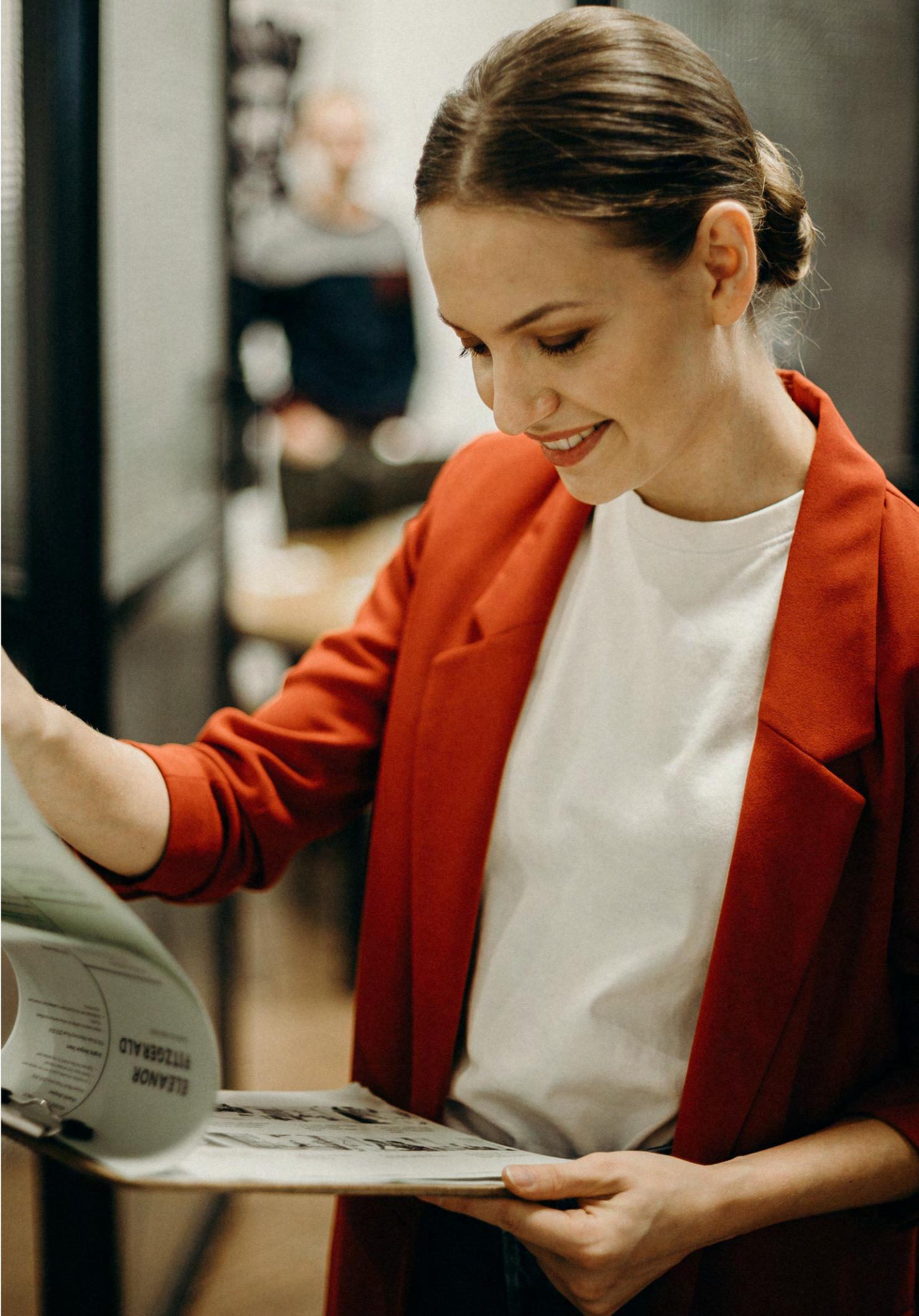
Falar de *fence sitters*, os indecisos, é falar de familiaridade. Pode colocar-se o conceito ao nível da empresa ou de alguma dimensão mais concreta, na certeza de que, regra geral, as pessoas não se pronunciam sobre o que não conhecem. Embora seja importante estudar o comportamento e as razões de todos os participantes ouvidos num estudo de reputação (ou em qualquer uma das métricas já referidas), é nos indecisos que reside a maior oportunidade.

Enquanto uma opinião negativa exige um significativo esforço de conversão, este grupo que não se posiciona está, até informação contrária, disponível para formar uma perceção positiva. Esta mudança significativa depende, não raras vezes, de uma comunicação mais regular ou assertiva sobre o tema em análise, dando aos *stakeholders* ferramentas para se posicionarem. Noutros casos, o reforço da familiaridade pode exigir a implementação de medidas corretivas, ao nível da gestão, cenário que torna ainda mais decisiva esta auscultação.

Também a este nível é importante olhar para o mercado, em particular para a concorrência direta, por forma a perceber se este afastamento é uma tendência do setor ou se, por outro lado, a avaliação menos positiva em determinada dimensão dá nota de uma atuação desajustada que pode ser corrigida.

A construção desta relação próxima depende, de igual modo, da capacidade de resistir a investidas previsíveis, a comunicar temas que são *buzzwords* sem que se tenha efetivamente conteúdo a esse respeito. Dar resposta às expectativas dos *stakeholders* é, antes de mais, um exercício de contexto, de enquadrar o tema na atividade da empresa, no seu propósito e – porque não – nas suas limitações ou desafios.

Utilizando outro setor de atividade como exemplo, se uma farmacêutica decide alterar a frequência de determinada terapêutica de diária para semanal, sem justificar a decisão, pode levantar dúvidas sobre a eficácia ou o racional que esteve na origem da decisão. Por outro lado, se ao comunicar a mudança for referido que esse ajuste reflete um compromisso com a comodidade e com a redução significativa da produção de resíduos, sem comprometer a efetividade dos resultados, a mensagem será certamente mais bem recebida por quem depende dessa terapêutica para controlar o seu problema de saúde.



Em suma...

- Só se pode gerir o que se mede e a reputação não é exceção;
- Fazer a primeira medição pode ser desafiante, mas é fundamental para colocar o tema na gestão e assegurar a necessária alocação de recursos, com base em evidência;
- A reputação deve ser encarada como um indicador de gestão, tal como os indicadores financeiros ou de vendas, já que impacta diretamente os resultados da empresa;
- Definir os públicos prioritários é decisivo ao sucesso da medição;
- Os “indecisos” representam a maior oportunidade de conversão e são uma aposta definitiva;
- Criar rotinas de medição e ação, a ritmos diferentes, permite antecipar tendências e evitar potenciais cenários de crise.



A boa reputação atrai os melhores clientes, o melhor talento, o melhor investimento – e tudo começa com um diagnóstico objetivo. Com mais de 20 anos de experiência nesta área, a lift pode ajudar a sua empresa a medir e gerir este ativo intangível, com foco nos resultados.

Fale connosco

R. José Fontana 1 1º Esq, 2770-101 Paço de Arcos
reputationcircle@lift.com.pt

REPUTATION CIRCLE



Corporate Code For Reputation Excellence



R. José Fontana 1 1º Esq, 2770-101 Paço de Arcos
reputationcircle@lift.com.pt