

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

Disenho: Joaquín Gallego

Conteúdo

PRÓLOGO

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

DESAFIO: TRANSPARÊNCIA RADICAL

Comunicar num 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 bom governo, chaves para a tomada de decisão em democracia	51
<i>Joan Navarro & Manuela Sánchez</i>	

LIDERANÇA E POSICIONAMENTO CORPORATIVO

Empatia Corporativa: uma nova abordagem para a gestão da reputação	59
<i>Juan Cardona & Jorge Tolsá</i>	

CONSUMER ENGAGEMENT

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

COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

- Os 16 princípios éticos dos comunicadores 75
José Antonio Llorente
- A transparência, uma oportunidade para gerar um ambiente de confiança a longo prazo 81
John Alves
- Chegou a hora de as empresas abandonarem o silêncio 85
Arturo Pinedo
- A reputação da empresa familiar face à transformação digital 89
Javier Rosado, Pau Solanilla & Francisco Hevia
- Compliance e reputação na era da boa governança corporativa 105
Gonzalo Carranza, Francisco Hevia & Denise Ledgard

COACHING EXECUTIVO

- Sete princípios para gerir a transparência 133
José Manuel Velasco

DIGITAL E FINANCEIRO

- Transparência radical: como aproveitar a tecnologia para promover o diálogo com os 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 para gerir crises de reputação numa sociedade global 175
Eva Pedrol & Natalia Sara
- O novo paradigma da comunicação de risco e crise 185
Iván Pino & Luis Serrano

TALENT ENGAGEMENT

A revolução das portas de cristal: a transparência como chave para a atração de talento	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 sentido e os limites da transparência

José Antonio Zarzalejos

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

Um bom governo é aquele que é transparente. Esta parece uma ideia fácil de formular e entender e, na verdade, até o é. No entanto, é difícil de implementar, tanto a nível de regras como de condutas de transparência que os cidadãos, os meios e os políticos se referem. E, sobretudo, torna-se muito complicado delimitar o conceito de transparência nas ações dos responsáveis públicos sem violar o seu direito à privacidade, criando-se um arbitrário e subjetivo «direito de saber» que ultrapassa as próprias regras de um sistema democrático, a possibilidade de conhecer e observar o comportamento e as decisões dos cargos públicos.

Vivemos tempos em que a transparência deixou apenas de ser uma prática da boa governança para se converter num vazio significativo onde caberiam hipóteses quase ilimitadas sobre o conhecimento de aspetos pessoais de qualquer cidadão reconhecido

—independentemente da origem da sua notoriedade— como expressão de uma sorte de democracia radical que possui claras evocações populistas.

A transparência é, nos sistemas livres, um direito dos cidadãos que lhes permite o acesso à informação pública para melhorar a governação, vigiar os comportamentos dos cargos políticos e garantir, através da publicidade, que se evita a arbitrariedade e, por último, dificultam as más práticas das administrações e dos seus responsáveis. A transparência é um fator de certeza e, por essa razão, possui uma importância fulcral nas decisões de investimento público e privado, um aspeto económico deste conceito que não pode ser negligenciado. É por essa razão que todas as democracias de nome devem dispor de uma lei como a espanhola de 2013, de carácter orgânico, que estabelece as pautas de exercício desse direito a serem exercidas pela cidadania. Uma vez essa transparência surge de forma ativa, proporcionada pela administração, outras vezes aparece de forma passiva, exigida pelo contribuinte, e pode ser ainda colaborativa entre ambos. Em qualquer dos casos, uma democracia transparente melhora a sua qualidade e aumenta o poder dos cidadãos perante os aparatos públicos.

É esse o âmbito da transparência. Mas além deste, delimitado pela lei, a transparência não pode ser utilizada para assaltar a intimidade de alguém ou formular exigências exorbitantes e abusivas, para obter conhecimento sobre os cidadãos e a sua vida privada, pessoal ou familiar. Acontece que a tecnologia debilitou as barreiras da intimidade e esbateu a linha entre a transparência e a curiosidade mal-intencionada, dando origem a uma miríade de crimes, incluindo o tráfico de dados com objetivos comerciais, que se perpetuam como autênticos ultrajes disfarçados na transparência.

Quando se produz esta confusão (a transparência como razão para a invasão da privacidade) as liberdades e os direitos individuais e coletivos padecem. A constituição espanhola reconhece, no seu artigo 18.1, o direito «à honra, à intimidade pessoal e familiar e à própria imagem», e coloca à disposição da defesa desses direitos um procedimento judicial que culmina numa sentença com possibilidade de condenar a intromissão ilegítima desses direitos (no caso espanhol, a lei orgânica de 1982). De grande interesse é a forma meticulosa com que a lei determina os pressupostos de intromissão ilegítima da intimidade pessoal e familiar (artigo 7º), tão frequentemente violentada graças não apenas à falta de escrúpulos de determinadas pessoas e empresas mas também à ausência de critérios sociais de respeito a uma correta convivência.

Não se pode negociar a intimidade pessoal e familiar. Para isso, o estado protege os dados individuais e coletivos mediante uma lei, que em Espanha, remonta a 1999, orgânica e com o objetivo de «garantir e proteger, no que concerne a dados pessoais, a liberdades públicas e aos direitos fundamentais das pessoas físicas, especialmente a sua honra e intimidade pessoal». A esta lei está associada a Agência Pública de Proteção de Dados com capacidades de inspeção e sanção administrativas complementadas, nos casos de infração grave, com os procedimentos judiciais de caráter civil. Estes instrumentos legais são imprescindíveis porque as técnicas de escrutínio da vida dos cidadãos são tão sofisticadas e sub-reptícias que muitas vezes violam impunemente qualquer tipo de controlo. A União Europeia ditou já as diretivas referentes a este tema e mantém uma permanente e apertada vigilância sobre esta questão

que a cada dia adquire uma maior importância e que transcende os códigos morais, cívicos e democráticos.

Em consequência disso, interessa transmitir a mensagem de que a transparência que se exige da vida pública possui um âmbito administrativo associado aos cargos públicos - embora a intimidade pessoal e familiar seja um limite inultrapassável. Temos o direito de conhecer, por exemplo, o património e as remunerações de determinados cargos públicos de cargos políticos (por exemplo, membros do governo e parlamentares dos vários partidos políticos, do Presidente e dos ministros), todos estes exemplos de uma transparência ativa cujo fim supera a necessidade de privacidade, uma vez que procura estabelecer a integridade da classe dirigente através da apresentação destes valores e, desta forma, incutir confiança nos cidadãos. Mas essa transparência não deve tornar-se um *slogan* que permita maiores, ou diferentes, incursões na sua vida privada ou na sua esfera familiar.

Os meios de comunicação e os jornalistas têm (temos) uma reflexão a fazer sobre a confusão pendente entre transparência, intimidade e liberdade de imprensa. Esta última é tão prevalente que até na doutrina do Tribunal Constitucional se pondera (existem, inclusive, várias sentenças a esse respeito) a forma como a notoriedade de uma pessoa debilita o seu direito à intimidade e à sua própria imagem. Estes casos ocorrem, especialmente, com personalidades que publicitam a sua vida privada nos meios de comunicação mas que pretendem, quando não conseguem obter lucro dos mesmos, protegê-la quando as próprias pessoas não demonstraram qualquer preocupação em proteger a sua vida. São casos excepcionais mas não pouco frequentes.

É habitual que, nos meios, existam dossiers, áudios, imagens e documentos que comprometam a honra e a intimidade dos implicados, e cujos conteúdos acabam por ser de conhecimento público ao estarem inseridos no direito à informação que a liberdade de expressão e de imprensa proporciona. Se esta liberdade não é utilizada com um espírito ético e deontológico, podem ser cometidos —como já foram— abusos inqualificáveis que chegam a procurar a chamada «morte civil» de pessoas com projeção pública.

Este debate é especialmente atual em Espanha, onde a confusão e mistura de transparência e liberdade de expressão são cada vez mais graves porque pertencem a âmbitos claramente distintos e distantes. É necessário fazer um esforço rigoroso de discriminação dos campos onde o escrutínio público é uma necessidade cidadã democrática e exercida conforme o estabelecido na lei, e os restantes que nada têm a ver com a «transparência» utilizada para camuflar intromissões ilegítimas na privacidade e intimidade dos cidadãos. Reitero que as facilidades permitidas pela tecnologia para superar as escassas barreiras de proteção da esfera privada não ajudam a disciplinar a curiosidade mal-intencionada, a visão obscena sobre a vida de outrem e o interesse mórbido pelos seus detalhes íntimos, incluindo a utilização imoral das suas informações pessoais em debates políticos ou de outra natureza —sempre associada ao poder e ao que os rodeia— que a cidadania precária é uma condição estatutária de direitos e obrigações em que as pessoas se sentem seguras e protegidas e, ao mesmo tempo, comprometidas com a defesa dos direitos de seus concidadãos. A transparência, então, sim, desde cedo. Mas a intimidade também. As duas desenvolvem-se em di-

ferentes âmbitos, respondem a diferentes necessidades, criam direitos diferentes e somente aqueles que passam por águas turbulentas e conseguem desviar o significado e as funções democráticas desses conceitos, continuam à espera que a confusão perdue.

**DESAFIO:
TRANSPARÊNCIA RADICAL**

Comunicar num mundo transparente

José Antonio Llorente

Sócio fundador e presidente da LLORENTE & CUENCA

A internet e as redes sociais aumentaram exponencialmente o volume de notícias e curiosidades que divulgamos e recebemos diariamente. Temos acesso a praticamente tudo, mas isso não quer dizer que nos informemos melhor. Há o paradoxo de que a época atual, a da hipertransparência, em que nada ou quase nada pode ser mantido em segredo, é também a que mais obscurece as informações restritas.

Surpreende que para interpretar a hiperconetividade e o ambiente 5G tivemos a necessidade de recuperar os estúdios mais clássicos da comunicação de massas. Sucede-se que, por exemplo, com a teoria do reforço comunicativo de Paul Lazarsfeld, as notícias e também os tweets, apenas servem para reforçar ideias pré-existentes. Há algum tempo, desde cedo, que uma boa parte do debate político parece responder a essa percepção

emocional e arbitrária de onde o consenso se torne impossível, os factos minimizam-se ou simplesmente se ignoram, os programas do governo cabem num único *tweet* e a opinião pública apenas é ouvida mediante os dialetos dos *slogans*.

De algum modo, o auge atual do populismo sustenta-se nessa interpretação maniqueísta da realidade. É frequente que esse tipo de comunicação promova interesses espúrios, dos quais fonogramas e vídeos ilegais, que na mente de todos os indivíduos seriam dois bons exemplos. Como o assessor da Casa Branca, John Dean, advertiu ao presidente Nixon durante o Watergate, «Não é o crime, é o encobrimento», a falta de transparência e a tentativa de esconder uma crise de reputação com uma mentira, para desviar as atenções, acaba por levar, mais depressa, à descoberta dos assuntos e as organizações são apanhadas em flagrante.

Comunicar com consistência, autenticidade e propósito. É o que funciona num mundo transparente. As empresas que gozam de uma melhor saúde corporativa indicam-nos que as tendências vão nessa direção e, por suposto, os media continuam a ser os nossos principais defensores do direito à comunicação. No entanto, vivemos num mundo digital, instantâneo, onde a transparência também deve ser um ideal compartilhado pelos diferentes agentes sociais. Em especial pelas empresas. Na sociedade pós-crise, as diferentes cores políticas podem condicionar a forma como somos informados, porém, de vez em quando, estes coincidem na exigência que exercem sobre as empresas por um propósito comum, um compromisso cidadão, um relato e uma série de valores e comportamentos com que se identificam.

A transparência requiere autenticidade. Chegámos a um ponto em que temos que contar o que fazemos e

porquê, de dialogar aberta e construtivamente com os nossos clientes e com a sociedade, pensar em estratégias corporativas e comerciais, ou seja de abrimo-nos ao mundo. Não se trata de uma opção empresarial quando se escolhe atuar desta forma. Acionistas, clientes, consumidores, associações e a sociedade num todo expressam diariamente as suas opiniões e pontos de vista sobre cada empresa. As organizações que se limitam a ignorar este facto, pretendendo manipular o seu discurso, rapidamente se tornarão numa estátua de sal.

A produtividade e a consistência devem ser os grandes pilares da transparência corporativa. Depois da crise económica de 2008 - 2013, os cidadãos receiam mais das marcas. Os espaços que se mostram escuros deixaram de ser uma opção. A credibilidade e a confiança condicionam, agora, as decisões de compra da maioria dos consumidores, pondo em causa os laços de afinidade e a sua fidelidade. É um processo incontável de comunicação social, que eventualmente acabará por se estender à vida política e onde, como quase sempre ocorre, as pessoas e as empresas que mais e melhor conversarem, 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 % aprovava a administração daquele presidente. Era o melhor resultado de sondagens que o presidente conseguia registrar desde setembro de 2015, quando as opiniões favoráveis tinham começado a cair, porque, embora a economia continuasse a crescer e a afastar-se dos índices apresentados pelos vizinhos Argentina e Brasil, os cidadãos começavam a manifestar o seu descontentamento com uma situação caracterizada por uma insegurança pública crescente, uma deterioração marcada pela qualidade da educação e a súbita entrada em cena de denúncias de corrupção que manchavam o partido do governo e o vice-presidente Raúl Sendic.

Vázquez sentia que já tinha passado o pior. A estratégia que adotara tinha sido simples, mas aparentemente eficaz. Tinha decidido aumentar a presença em pequenas localidades do interior do país, para nelas celebrar encontros cuidadosamente planeados com os seus ministros e funcionários de maior confiança. Os encontros eram públicos, mas estava tudo controlado, de modo a que o presidente não tivesse surpresas e pudesse desempenhar o papel que melhor sabe: o de se dirigir às pessoas, apertar mãos e enumerar, a um ritmo cansado, alguns sucessos, antes de se retirar, recebendo aplausos.

O plano tinha dado fruto. A aprovação da administração presidencial mostrava que, aos 77 anos, o presidente mantinha o instinto político intacto. «O pior já passou», repetia o círculo presidencial.

Mas, com esta sondagem na mão e a confiança restabelecida, o presidente e os que o rodeiam baixaram a guarda. Era isto que se passava quando, em novembro passado, as principais associações do setor agrícola solicitaram uma reunião urgente com o presidente, para expressarem a sua preocupação com a situação do setor agrícola.

A crise do setor agrícola uruguaio, um dos mais importantes para a economia nacional, já começava a acender algumas luzes amarelas. Uma pronunciada seca, que já então ameaçava instalar-se e asfixiar o setor durante vários meses, alarmava os grandes, os médios e os pequenos produtores. A isto acrescia a alta carga tributária e a falta de rendibilidade que assolava todo o setor agrícola, assim como o elevado endividamento que estavam a acumular algumas áreas da produção, como a produção de leite.

Um velho dirigente agrícola costumava dizer que o Uruguai não é um país difícil de governar. «Qualquer um o consegue fazer... se chover», ironizava. E, em novembro do ano passado, havia já vários meses que não chovia

o suficiente no Uruguai. Além disso, todas as previsões apontavam para um verão extremamente quente e quase sem chuva, o que arruinaria colheitas e causaria a morte de alguns animais e menor multiplicação de bovinos e ovinos, e não faria senão endividar mais aqueles que já deviam mais do que podiam pagar.

Por isso, as associações agrícolas pediram a Vázquez que os recebesse. «Há pessoas que começam a ficar zangadas, e é preciso mostrar-lhes que o governo está atento aos problemas delas», comentou o presidente de uma associação quando lhe perguntaram a razão do pedido de entrevista. Mas o presidente surpreendeu toda a gente, respondendo que não tinha espaço na agenda para receber os representantes da produção em novembro nem em dezembro. Em janeiro iria de férias, e, no seu regresso, em meados do primeiro mês de 2018, avaliaria as suas prioridades e marcaria uma reunião «para fevereiro ou março».

Alguns consideram ter sido uma atitude arrogante. Outros, de incompetência. A verdade é que o presidente subestimou uma crise que, embora já estivesse a desenvolver-se, não faria senão intensificar-se com a passagem do tempo. Ninguém alertou o presidente para a magnitude daquele erro. Nenhum dos que fazem parte do seu círculo mais próximo nem os dirigentes do seu partido o alertaram sobre como cairia no setor agrícola a sua recusa a os ouvir. O que aconteceu mais tarde mostrou até que ponto aquele erro sairia caro.

Mau tempo

Em novembro e dezembro, a falta de chuva começou a fazer estragos no setor agrícola uruguaio. O presidente não mudou a direção e manteve a sua decisão de não receber as associações agrícolas. Estes ficaram subitamente

expostos. Não podiam transmitir ao governo a gravidade do que estava a acontecer, e, ao mesmo tempo, não tinham elementos para tranquilizar os produtores que começavam a perder a paciência.

Mas, afinal de contas, o que poderia acontecer em janeiro, em pleno verão, num país em que nada acontece? Foi nisto que pensou o presidente, e nisto deve ter acreditado o seu círculo de confiança. Mas estavam enganados. Dia 8 de janeiro, um grupo de produtores reuniu-se no litoral uruguaio para analisar a situação crítica que atravessavam. Esperavam umas poucas dezenas de participantes, mas a afluência foi de centenas. O resto foi feito nas redes sociais. Uma cadeia do WhatsApp transmitiu a saturação local a diferentes pontos do país. Num dia, os ficheiros de áudio com reivindicações já eram ouvidos em Montevideo, a capital do país. Em 48 horas, já se tinham instalado comissões em todo o território nacional, e eram convocados protestos e caravanas para 15 de janeiro.

O governo continuou sem convocar as associações agrícolas, que então perderam qualquer possibilidade de controlar o chamado «Movimento de Autoconvocados». Outro erro não forçado do presidente, que de repente tinha perdido os seus interlocutores habituais. Dirigentes agrícolas que não concordam com as políticas do presidente, mas que mantêm o diálogo com o governo e procuram fazer acordos. Já não. A arrogância havia dado lugar a um movimento horizontal, em que se multiplicavam as reclamações e os pedidos, e muitos já não queriam falar, mas sim paralisar as suas atividades até que alguém do poder os ouvisse.

O presidente voltou das férias a 15 de janeiro e dedicou-se a retomar o controlo da crise. Mas, novamente,

com mais erros do que acertos. O seu ministro da pecuária, agricultura e pesca, que estava há muitos anos no cargo, havia renunciado no final de dezembro. Por fim, a notícia foi divulgada, pelo que, a meio do rio, teve de mudar de cavalo.

O setor agrícola decidiu mobilizar-se dia 23 de janeiro, no centro do país. Outros setores, como o comércio, anunciaram que se juntariam aos protestos. A crise já tinha piorado o suficiente, e Vázquez decidiu que estava na altura de fazer alguma coisa e deixar de subestimar um problema que se tinha tornado uma crise de consequências imprevistas.

Vázquez chamou as associações agrícolas, que não tinha querido receber em novembro e dezembro, e marcou uma reunião para esse mesmo dia. Uma delas, a Federación Rural, anunciou que não participaria na reunião. Estava irritada por não ter sido ouvida quando pediu para ser recebida. As restantes associações foram à reunião com o presidente e o seu novo ministro, mas quando lhes explicaram que havia poucas medidas para tentarem mostrar que finalmente tinham decidido ouvi-las, foram-se embora, falando de «falta de reação» do poder político.

O presidente tinha planeado, depois da reunião, aparecer perante as câmaras, no horário dos noticiários principais, acompanhado dos principais dirigentes agrícolas. Mas isso também correu mal. Os presidentes das associações agrícolas agradeceram, mas foram-se embora antes de se acenderem as luzes. O presidente, que pensou quealaria num canal nacional em horário nobre, não preparou adequadamente a mensagem, e enumerou, de forma anódina, antigas medidas que a sua administração tinha tomado em prol do setor agrícola

no passado. Os principais canais de televisão aberta emitiram apenas poucos minutos da sua mensagem. O episódio foi avaliado com preocupação no círculo presidencial.

A mobilização do setor agrícola de 23 de janeiro, num dos dias mais sufocantes do verão, reuniu dezenas de milhares de pessoas no centro do país. O setor produtivo, com mais poder do que nunca, lançou uma plataforma em que solicitava o seguinte: reduzir o número de funcionários públicos, reduzir para metade a quantidade de veículos oficiais, reduzir para o mínimo indispensável a publicidade oficial e os cargos de confiança no Estado, reduzir o elevado défice orçamental, reduzir significativamente o preço dos combustíveis e da energia elétrica, acabar com o atraso da taxa de câmbio e devolver à produção a competitividade perdida.

Problemas de liderança

Vázquez entendeu que já não podia virar as costas a um movimento que crescia e que, debaixo do Pavilhão Nacional, reunia cada vez mais adeptos. Por isso, contrariando o que tinha indicado originalmente, aceitou reunir-se com os chamados «Autoconvocados» e sentá-los na mesma mesa de trabalho que tinha instalado junto às associações agrícolas. O que não quis fazer em novembro de 2017 teve de fazer em fevereiro de 2018, impelido pela realidade.

Mas havia tempo para mais erros. Dia 19 de fevereiro, o Ministério da Pecuária, Agricultura e Pesca convocou as associações agrícolas e os «Autoconvocados» para uma reunião em que o governo comunicaria novos paliativos para alguns setores do setor agrícola. A nova estratégia era clara. Era necessário mostrar que nem

todo o setor agrícola estava a passar pela mesma crise, e anunciar medidas de atenuação para alguns, de modo a dividir a frente mobilizada.

Nesse dia, Vázquez decidiu voltar a jogar a carta com a qual tinha recuperado a aprovação da sua administração. Por isso, sem aviso prévio, apareceu no Ministério da Pecuária, Agricultura e Pesca, e participou numa parte da reunião. Quando chegou, alguns produtores que o conheciam e que esperavam na rua pelo resultado da reunião cumprimentaram-no de modo atencioso. Talvez tenha sido por isso que, quando saiu, em vez de usar um caminho alternativo, optou por usar novamente a porta principal.

O local tinha mudado. O ambiente já era outro. Os meios de comunicação, alertados para a presença do presidente, estavam reunidos à porta do Ministério. E também tinham chegado alguns produtores mais irritados, que, ao verem o presidente sair para o seu veículo oficial, o interpelaram e lhe apresentaram as suas situações particulares.

O presidente começou a discutir com alguns deles. No princípio, em bom-tom. Depois, começou a responder de forma dura a algumas perguntas. «Eu posso falar porque sou honesto. Não sei se o senhor é honesto», disse a um produtor com quem se envolveu numa discussão que foi subindo de temperatura.

«Vemo-nos nas urnas», gritou-lhe outro. E o presidente, que se estava a ir embora, voltou atrás. «Gostei dessa. Isso mostra que isto é um movimento político», retorquiu, enquanto choviam novas reclamações de todos os lados, relativas a assuntos como a falta de resposta policial, o preço da eletricidade e do gásóleo e os impostos que alguns pequenos produtores deveriam pagar. «Mentiroso», chegou a chamar-lhe um

dos presentes. Vázquez, saindo do seu carro e visivelmente alterado, apontou-lhe com o dedo, e tiveram de o conter enquanto exigia ao seu interlocutor que pedisse desculpa pelo que dissera.

De repente, no dia em que o governo queria que se falasse das medidas que a administração propunha para trazer algum alívio ao setor agrícola no âmbito da forte crise, a questão passou a ser a alteração de tom do presidente.

Mas as coisas podem sempre piorar. Enquanto os vídeos da discussão do presidente com os produtores se tornaram virais e monopolizavam a atenção, o sítio na Internet da presidência da república cometeu outro erro não forçado. Nessa mesma tarde, publicou o nome do produtor que tinha chamado «mentiroso» ao presidente, e revelou que este tinha dívidas com o Instituto Nacional de Colonização. Isto só agravou as coisas. O presidente não só discutiu acaloradamente com alguém que o criticou, mas também usou informação sensível para ridicularizar a pessoa. O assunto foi objeto de duras críticas por parte da oposição, e acabou numa denúncia perante a Instituição Nacional dos Direitos Humanos, que semanas mais tarde condenou a atuação do governo no caso.

Dar ou não dar a cara

Os produtores «Autoconvocados» avançaram com as reivindicações, e o governo anunciou que daria respostas as todas as reivindicações deles usando uma emissora de rádio e televisão. Todos esperavam que, à hora marcada, quem explicasse a posição do governo relativamente ao assunto fosse o presidente da República. Mas, para surpresa até de alguns funcionários

do governo, a face da emissora foi Fernando Vilar, um antigo apresentador de notícias de um canal privado que os simpatizantes de Vázquez sempre associaram à direita e a uma gestão da informação pouco favorável para o governante da Frente Ampla.

Foram 28 minutos que incendiaram as redes sociais. Poucos prestaram atenção à mensagem que a emissora de rádio e televisão queria transmitir. A imagem de uma pessoa de que ninguém estava à espera nem associava ao governo, falando em nome do Poder Executivo e com quatro bandeiras do Uruguai ao lado, alcançou mais do que os conceitos e os números que tinham sido preparados. «Diga-me quem é o senhor e o que fez com o meu presidente», resumiu um militante da Frente Ampla no Twitter. Fernando Vilar foi *trending topic*. O que disse o governo por intermédio dele? Pouco importou. O debate centrou-se rapidamente em quanto teria pagado o governo a um comunicador para dar a cara e substituir o presidente. A propósito, porque é que o presidente não quis falar ao país sobre um assunto tão importante? Porque é que, não querendo fazê-lo, não confiou essa responsabilidade a um dos seus ministros? Quem terá aconselhado o presidente a tomar uma decisão tão estranha?

Um preço elevado

Não faltaram aqueles que, no meio da avalanche de críticas, falaram de uma «jogada de mestre» do presidente. «Não estavam à espera. Surpreendeu-os a todos», disse um deputado próximo do presidente, para quem os produtores «Autoconvocados» esperavam confrontar Vázquez, tendo este posto um comunicador no seu lugar, como forma de não dar tanta força ao movimento.

Mas, se Vázquez se tivesse feito aconselhar de forma apropriada, teria percebido que não dar a cara perante um problema tão grave era, novamente, um erro crasso. De facto, uma sondagem de opinião pública da prestigiada empresa local Cifra revelaria, poucos dias depois, que 77 % dos uruguaiois tinha ouvido falar do movimento dos «Autoconvocados», e que 63 % acreditava que os produtores que faziam parte desse grupo tinham «alguma razão» ou «muita razão» nas suas reclamações ao governo. Metade das pessoas que votaram em Vázquez nas eleições de novembro de 2014 dizia estar de acordo com as exigências destes produtores. Não devia o presidente ter solicitado uma avaliação como a que logo surgiu de uma das maiores empresas privadas de sondagens antes de delinear, a olho, a estratégia com que enfrentaria este movimento?

A sondagem foi ainda mais dura com o presidente. Para a Cifra, foram mais os uruguaiois que consideraram que o presidente agiu mal perante os «Autoconvocados» do que os que aprovaram as suas ações. Mais de um em cada quatro dos seus eleitores reprovou a forma como o presidente geriu o assunto.

Com tantos erros, o que aconteceu à forma como os uruguaiois veem Vázquez? Veio tudo abaixo. Para a empresa de sondagens Cifra, o índice de popularidade do presidente, que era de 51 % em outubro de 2017, caiu para 38 %, o registo mais baixo desde que assumiu o cargo.

Ao mesmo tempo, para a empresa Equipos Consultores, a aprovação da administração presidencial passou a ser de apenas 25 %, o registo mais baixo de Vázquez nos seus mandatos. Alguns estudos assinalam que menos de metade de quem votou no seu partido, a Frente Ampla, apoiam a atuação de Vázquez.

Lições da crise: em que falhou o presidente?

1. Subestimou a crise e perdeu o controlo dos acontecimentos. Quando compreendeu a magnitude do problema, já era demasiado tarde.
2. Adiou o tratamento de um assunto fundamental por «problemas de agenda» e férias. Com isto, transmitiu uma mensagem clara a todos os públicos. Todos os outros assuntos, e até o descanso, são mais importantes do que o assunto posto na mesa pelos que exigem soluções.
3. Não teve ao seu lado consultores que lhe permitissem gerir a crise de forma oportuna do ponto de vista da comunicação. Isto fê-lo tomar más decisões, que tiveram um preço elevado em matéria de prestígio e reputação. Além disso, faltou-lhe um porta-voz preparado para falar em situações de crise potencial ou declarada.
4. Aplicou velhas receitas a problemas novos e em tempos diferentes, esquecendo-se de que aquilo que funcionou numa certa situação não funcionará necessariamente em todas.
5. No início da crise, virou as costas a interlocutores que o poderiam ter ajudado a enviar sinais de apaziguamento que teriam evitado as tensões que teve de enfrentar posteriormente. Quando finalmente recorreu a estes interlocutores, já estavam enfraquecidos pelas próprias ações no início da crise. Isto obrigou-o a dialogar com interlocutores que teria preferido evitar.
6. Perdeu a compostura e a calma no meio da crise. A oposição e a opinião pública perceberam isso, enfraquecendo ainda mais a posição de Vázquez na crise.

7. Permitiu que aqueles que o rodeavam o isolassem da realidade. Isto fez com que levasse tanto tempo a perceber que as reclamações que lhe estavam a fazer, e que considerava injustificadas, eram válidas e deviam ser atendidas.
8. Quando teve que responder às exigências que lhe faziam, decidiu que alguém falaria por ele e pelo governo por ele liderado. A escolha de quem o fez não foi devidamente avaliada, e o resultado é que a mensagem que se pretendia transmitir ficou diluída, porque o público achou ser mais relevante saber porque é que o líder não dava a cara, e porque é que punha no seu lugar alguém que se considerava estar nos seus antípodas.
9. Incorreu em várias situações a que no ténis se chamam «erros não forçados». E isto, numa crise, costuma ser letal.

Gestão da transparência em tempos de eleições

Luz Ángela Sánchez

Diretora Sênior da Area de Assuntos Públicos
da LLORENTE & CUENCA na Colômbia

«Atitude ou atuação pública que mostra, sem esconder nem silenciar, a realidade dos factos». Esta é uma das definições que constam no dicionário relativamente a transparência.

Na política, a transparência pode ser entendida como um valor ou uma qualidade na gestão pública. Na vida pessoal, este conceito relaciona-se com a criação de confiança nas pessoas, o que começa mostrando-se coerente, comportando-se como é esperado e rodeando-se de pessoas com os mesmos valores.

Com isto em mente, as características que regem a Transparência por Colômbia, entidade ligada à Transparência Internacional, no que diz respeito às boas práticas na gestão pública, estão relacionadas com a acessibilidade e a prestação de contas. Estas especificidades

podem ver-se refletidas na tentativa em mostrar-se mais próximo do eleitor, fazendo política de forma diferente; na exemplaridade de uma gestão pública excelente e adequada no passado; na emergência de um profissionalismo que o desliga da política tradicional e o liga aos compromissos políticos.

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

A falta de transparência também marca presença nas eleições. Depois da segunda volta das eleições, o procurador Néstor Humberto Martínez revelou informação sobre uma rede de corrupção dedicada à compra de votos em comícios legislativos anteriores, em que participaram mais de 2000 pessoas, entre as quais se encontravam funcionários públicos que procuravam favorecer certos candidatos ao Congresso. Esta investigação foi realizada devido ao caso de compra de votos por parte da senadora eleita pelo Partido Conservador, Aida Merlano, a quem a Procuradoria-Geral imputou acusações no passado dia 30 de julho.

Atualmente, 22 % dos colombianos considera que a corrupção é o principal problema que deve ser resolvido pelo próximo presidente do país, segundo a empresa de sondagens Invamer Gallup. Contudo, como fazer da transparência a principal vertente da campanha e um dos fatores com mais apoio em tempos de eleições?

Sergio Fajardo, o candidato à presidência pela Coalición Colômbia, composta pelos partidos Alianza Verde e Pólo Democrático, foi quem tinha o maior índice de favorabilidade (51 %), além de ser a segunda opção nas intenções de voto de 21 % dos colombianos e de registrar apenas 3 % de pessoas a admitir não votar nele.

O antigo presidente da câmara de Medellín e ex-governador da Antioquia fez uma campanha presidencial com a bandeira da educação, a luta contra a corrupção e a transparência nos ombros. Apesar de não ter ido à segunda volta, só ficou a 1,4 % de distância do candidato que defrontou Iván Duque na segunda volta.

Centrando-nos em tudo o que mencionámos anteriormente, e porque a mensagem de transparência de Fajardo chamou a atenção dos eleitores de forma eficaz, apresentamos de seguida aos eixos desenvolvidos pelo candidato. Os próximos cinco pontos foram os que o ajudaram a posicionar-se e a ganhar uma percentagem muito significativa dos votos.

1. Coerência do discurso

Em vários momentos da campanha eleitoral, grupos de cidadãos manifestaram o seu desejo de que houvesse uma consulta entre Gustavo Petro, Humberto de la Calle e Sergio Fajardo, para se escolher apenas um candidato de esquerda que tivesse mais apoio eleitoral. A princípio, tanto Humberto de la Calle quanto Sergio Fajardo se

negaram a aliar-se a Gustavo Petro. No entanto, mais tarde, quando este último definiu quem escolheria para vice-presidente, a campanha de De la Calle aproximou-se várias vezes à de Fajardo para conseguir uma candidatura em conjunto; porém, este nunca tal aceitou.

Uma parte dos cidadãos criticou a postura de Fajardo, chegando mesmo a acusá-lo de ter uma atitude triunfalista, devido ao primeiro lugar que lhe davam as sondagens das intenções de voto. Apesar disso, a campanha de Fajardo estava de acordo com os princípios de uma força política de centro, sem se alinhar com os partidos tradicionais.

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

Fajardo também demonstrou coerência com o debate final da emissora de rádio «La W»: os outros candidatos cancelaram este compromisso uma hora antes de este começar, alegando estarem esgotados pelo excesso de encontros, mas ele manteve o compromisso, e foi o único que apareceu. De facto, Gustavo Petro, candidato pelo movimento Colombia Humana, chegou ao local do debate e, quando soube que só lá estava Fajardo, saiu.

Isto aconteceu dois dias antes das eleições, o que lhe conferiu bastante importância, tal como indica a evolução das intenções de voto ao longo do tempo. Nos últimos três meses, as intenções de voto em Fajardo subiram 49 % nas sondagens (de 10,8 para 16,1 %), e este conseguiu 23,7 % de apoio na primeira volta das eleições.

A sua última ação de coerência foi demonstrada quando anunciou o seu voto em branco nos dois

candidatos que ficaram para a segunda volta. Manteve os pilares do discurso e deixou uma mensagem de mudança e de luta, longe da classe política tradicional, afastado dos extremos e construindo sempre a partir do centro. A postura de Fajardo, segundo o próprio candidato, não era compatível com nenhuma das duas opções que concorreram àquela segunda volta.

2. Cargos no passado

Fajardo foi presidente da câmara da cidade de Medellín de 2004 a 2007, e governador da Antioquia de 2012 a 2015. Nestes períodos de administração, recebeu vinte prêmios e reconhecimentos em matérias como a educação, urbanização e transparência. Além disso, os seus dois mandatos receberam o reconhecimento da entidade Colombia Líder¹, enquanto melhor presidente da câmara e melhor governador.

Estes resultados foram fruto da administração do candidato, que se caracteriza por ser diferente e transparente e por visar a melhoria da segurança e da educação e a eliminação da pobreza. Enquanto presidente da câmara, Fajardo conseguiu reduzir a taxa de homicídios em Medellín de 98 para 31,5 por 1000 habitantes, diminuiu os índices de violência e aumentou o desenvolvimento urbano da capital da Antioquia. Estes números permitiram-lhe alcançar até 90 % de popularidade entre os habitantes de Medellín, sendo o presidente da câmara com maior percentagem de aceitação na Colômbia nessa altura.

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

Cinco anos depois de ter deixado este posto, foi eleito governador, com 49,51 % dos votos, para o período entre 2012 e 2015. As mensagens que transmitiu então eram associadas à transparência, à luta contra a corrupção, à reconciliação cultural e à educação. Enquanto governador, ficou em primeiro lugar no Índice de Governabilidade Aberto, atribuído pela Procuradoria, e no Índice de Transparência Departamental, atribuído pela Transparência por Colômbia, que avalia o controlo, as sanções, a visibilidade e a institucionalidade, e o prémio Regalías Bien Invertidas 2015, concedido pela Universidad do Rosário, pelo jornal Portafolio e pela Caracol Televisión, entre outros.

Durante estas duas administrações, a sua promessa de valor foi a independência, a neutralidade perante a polarização, o centro e a tolerância zero perante o clientelismo e as máquinas estabelecidas. Os aspetos referidos, juntamente com os investimentos em projetos de educação e melhoria do espaço público, focados em centros desportivos, de ciência e de tecnologia, conferiram a Sergio Fajardo a imagem de um político que cumpre as obrigações relativas à gestão da transparência.

3. Equipa de campanha

Sergio Fajardo foi coerente não só com o discurso, mas também com as pessoas das quais se rodeou para o acompanharem na campanha política. O ex-candidato à presidência criou, juntamente com empresários e académicos de Medellín, o movimento Compromiso Ciudadano, que o tem acompanhado desde 1999 em todas as suas eleições e administrações.

Este movimento juntou-se à Alianza Verde, representada por Claudia López, e ao Pólo Democrático,

representado por Jorge Enrique Robledo, com o objetivo de apresentar um único candidato à presidência da Colômbia. Fajardo foi eleito como tal e, a partir desse momento, figuras como as previamente mencionadas, juntamente com Antanas Mokcus, Antonio Navarro Wolf e Angélica Lozano foram-se juntando ao candidato.

Estas três formações constituíram a Coalición Colombia, que se uniu para apresentar não só um candidato à presidência, mas também uma lista ao Congresso, que assinou acordos programáticos orientados para a educação, transparência e respeito para com os territórios. Quem lidera esta coligação é conhecido pela luta contra a corrupção (Alianza Verde) e pelos debates de controle político (Pólo Democrático Alternativo).

Finalmente, Fajardo não estava envolvido em escândalos de corrupção, e as pessoas que o rodeiam são conhecidas por promover políticas anticorrupção, de reconciliação, de educação e questões viradas para os aspetos sociais e defesa da igualdade de direitos e oportunidades.

4. Um político afastado da política tradicional

Fajardo não só mantinha um discurso afastado da classe política tradicional, mas também a sua carreira política se viu caracterizada por isso. Ele mesmo criou o movimento Compromiso Ciudadano em 1999, e é isso que, desde então, o tem acompanhado em cada eleição a que se apresentou. Além disso, é matemático de profissão, com mestrado e doutoramento na área, e durante muito tempo teve uma vocação para o ensino.

Ocupou várias posições em instituições de investigação, como o Conselho Nacional de Ciências Básicas da Colômbia e a Comissão Nacional de Mestrados

e Doutoramentos da Colômbia. Também deu aulas na Universidade dos Andes, onde foi diretor de investigação e do departamento de matemática, tal como na Universidade Nacional da Colômbia. Foi ainda professor visitante em diferentes universidades estrangeiras, como Berkeley, Winsconsin, Colorado, Oslo, entre outras.

Foi depois da sua carreira como professor que decidiu entrar na política. No entanto, ao contrário dos outros candidatos, não tinha dedicado a vida à política, e só ocupou dois cargos públicos, o de governador da Antioquia e o de presidente da câmara de Medellín. A sua formação e carreira docente foram aproveitadas pelo ex-candidato, utilizando um dos hashtags e slogans mais usados durante toda a sua campanha. «Um presidente professor» acentuava a mensagem de que Fajardo não era um político tradicional, estava livre de compromissos com partidos e abordaria os problemas a partir da sua formação de matemático e não com base em favores políticos com partidos ou grandes personalidades.

5. Uma forma diferente de fazer política

Num país como a Colômbia, com índices de corrupção elevados e uma grande quantidade de escândalos, é difícil para os cidadãos confiarem nos políticos e em formas tradicionais de exercer o poder. Sergio Fajardo compreendeu esta questão, e é por isso que sempre se deu a conhecer nas ruas como alguém acessível e próximo aos eleitores. Tal como costuma dizer, «pessoa a pessoa e folheto a folheto».

Desde que se tornou presidente da câmara de Medellín, e mesmo quando foi candidato a governador da

Antioquia, saía às ruas, aos semáforos, aos autocarros e aos parques, acompanhado da sua equipa. O porta-a-porta para entregar folhetos e falar das suas propostas também foi uma das suas ações mais marcantes. Estes métodos permitiram-lhe estar mais perto dos cidadãos.

O facto de não se relacionar com partidos políticos tradicionais, mesmo que isso lhe pudesse ter dado a estrutura política de que precisava, também foi a prova de que faz política de uma forma diferente.

Apesar de receber numerosas críticas sobre a sua inércia, por não assumir uma postura decidida, Fajardo continuou a deixar mensagens de reconciliação e união. O candidato concentrou-se em garantir que tanto ele quanto o seu movimento agiam sob um conjunto de princípios, por oposição a uma ideologia predefinida por algum dogma. O *slogan* da sua campanha, que ainda hoje continua a aparecer nas redes sociais, refere que *#SePuede* [se pode] fazer uma campanha afastado da corrupção e com base na transparência, na união e no centro.

De que forma ajudou?

A transparência foi o principal aliado de Sergio Fajardo para ganhar 23,7 % do apoio na votação da primeira volta das eleições presidenciais da Colômbia deste ano, 2018. Este resultado não foi suficiente para ter acesso a uma segunda volta para a presidência, mas os números e a evolução do apoio popular de Fajardo foram muito significativos. É importante destacar que esta candidatura não tinha o apoio de grandes partidos políticos, nem se tinha apresentado antes a uma campanha presidencial. Os votos que conseguiu foram ideológicos, uma vez que a estrutura política do Polo e da Alianza Verde não seriam suficientes para alcançar esta posição.

A subida que Fajardo teve nos últimos meses depois das consultas interpartidárias que favoreciam os

candidatos Iván Duque e Gustavo Petro demonstra a sua crescente popularidade entre certos setores da população. Além disso, o único território onde ganhou foi Bogotá (com pouco mais de oito milhões de habitantes, ao passo que todo o país tem 48), que se caracteriza por manter a independência perante as máquinas e os partidos políticos tradicionais.

Apesar de não ter passado da primeira volta, o apoio que Fajardo recebeu foi surpreendente, pois nem sequer as sondagens previam que tivesse mais de 16 % dos votos. De facto, a empresa de sondagens Cifras & Conceptos colocava-o em quarto lugar relativamente à quantidade de votos recebidos. Ainda assim, nos resultados eleitorais, distanciou-se de Gustavo Petro, que enfrentou na segunda volta o presidente eleito, Iván Duque, por apenas 1,4 % (uma diferença de 260 000 votos no total).

Muitos afirmam que faltou a Fajardo mais uma semana de sondagens, porque, seis dias antes da primeira volta das eleições, a campanha do ex-governador descolou e terminou da melhor forma, já que foi o único a comparecer ao debate da W Radio. Depois deste acontecimento, Vicky Dávila, uma das jornalistas colombianas mais influentes, revelou que votaria nele. Além disso, as sondagens antecipavam um crescimento significativo das intenções de voto, que poderia ter-se consolidado com mais alguns dias de campanha.

O contexto polarizado colombiano fez o voto estratégico ganhar. Uma grande parte da população votou numa opção para impedir a outra de vencer, ou seja, não escolheram por convicção, mas para evitar aquilo que consideravam ser o mal maior. Por outro lado, a situação colombiana e o apoio crescente que tem tido Álvaro Uribe e o seu partido, desde que se afastou do

presidente Juan Manuel Santos, em 2010, e se afirmou como o seu maior opositor, permitiu a Iván Duque capitalizar grande parte dos votos da direita.

Esta situação prova que, embora Fajardo não se tenha tornado presidente da Colômbia, a transparência permitiu consolidar mais de quatro milhões de votos sem a ajuda de máquinas, favores políticos ou compra de votos. Espera-se que a Coalición Colombia se afirme como uma das maiores forças políticas para as eleições regionais de 2019, e que ganhe força para as novas eleições presidenciais em 2022.

A coerência no discurso e na tomada de decisões, contar com administrações que demonstrem bons resultados e com uma equipa de profissionais orientados para os mesmos objetivos e seguindo os mesmos princípios de transparência são elementos fundamentais para fortalecer o personal branding, aumentar a legitimidade e alcançar o sucesso.

Transparência e bom governo, chaves para a tomada de decisão em democracia

Joan Navarro

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

Manuela Sánchez

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

Nas democracias modernas, o processo da tomada de decisões no âmbito político está inerentemente vinculado à participação pública, tanto que a sociedade civil, organizações não-governamentais, como empresas, exercem a sua influência nos processos legislativos.

Não têm sido poucos os especialistas que têm refletido sobre a tomada de decisões e o papel que a transparência e a participação equitativa desempenham na mesma. Robert Dahl tem cortado na exigência de se divulgar a forma equitativa dos interesses das pessoas envolvidas na tomada de decisões comuns que se

adotem. Na sua obra salientou que à medida que cada grupo tem interesses e visões parciais da realidade, e conseqüentemente, interesses divergentes, é necessário que na tomada de decisões sejam considerados todos os pontos de vista. Na mesma linha, Manuel Villoria valorizou a necessidade de evitar as relações privilegiadas e o acesso aos poderes públicos de uma forma opaca e inequitativa. No debate acadêmico também destacou a perspectiva de Anthony Blair que argumentou que as sociedades modernas caracterizam-se porque os seus representantes tomaram melhores decisões, tendo em conta a opinião dos populares e favorecendo o debate público sobre os grandes temas que afetam a vida das pessoas.

De uma perspectiva prática, organizações como Transparencia Internacional e OCDE defendem princípios básicos para a tomada de decisões públicas, exigindo que todas as partes interessadas tenham acesso equitativo à informação e aos processos de decisão pública, promovendo:

1. A igualdade entre as partes que tenham acesso equitativo ao desenvolvimento e implementação das políticas públicas

As autoridades públicas devem garantir que os interesses do setor público e privado encontram canais de representação nos processos legislativos para avançar com soluções que salvaguardem o equilíbrio dos interesses de ambas as partes.

Para ele, é oportuno que por parte dos poderes públicos se fomentem as seguintes medidas:

- Modelos mais abertos de participação pública que promovem a participação através de causas

telemáticas como o correio electrónico e as plataformas digitais.

- Prazos razoáveis para que as partes interessadas tenham tempo suficiente para se familiarizarem com o processo de fornecimento de considerações e apresentá-las sob os padrões apropriados de qualidade e especificação.
- Informação clara e completa nos materiais que são fornecidos aos interessados para que sejam mais facilmente compreendidos.
- Transparência e responsabilidade para conhecer quem têm participado no processo de tomada de decisões e qual tem sido o procedimento de tomada de considerações das contribuições.

2. Garantia de um quadro legislativo que regule as atividades que influenciem a tomada de decisões

Além disso, é recomendável que se regule a transparência na atividade dos diferentes grupos de interesse, que participam nos processos de decisão pública. De acordo com o Foro por la Transparencia, a entidade que reúne vários dos principais escritórios de advocacia e empresas de consultoria, e que trabalha para promover uma regulamentação específica de grupos de interesse, precisamos:

- O registo de grupos de interesse de carácter obrigatório por parte das administrações públicas.
- A publicação de um Código de Conduta que oriente o comportamento dos indivíduos, assim como as respetivas sanções para o incumprimento do mesmo.
- Acesso público às agendas de colaboradores com altos cargos e pessoal de designação livre, identificando os motivos das reuniões assim como os

principais documentos trocados, contendo o limite de segredo comercial e a proteção de dados de carácter pessoal.

- Instituir processos de «marca legislativa», em casos de publicidade, nas reuniões e informações utilizadas por deputados e cargos públicos, que utilizem processos legislativos.

3. Cumprimento das regras que regulam a participação na tomada de decisões

O cumprimento é um desafio particular quando o legislador aborda questões 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 contemplarem uma estrutura sancionatória e de recursos humanos que garantam o cumprimento das mesmas. É pertinente que todos os indivíduos chave, e em particular, os políticos, os funcionários, os lobistas, a sociedade civil e os especialistas independentes, participem tanto no estabelecimento de normas e regras que guiem a sua atividade como na sua implementação.

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

Não deve passar despercebido, na era da globalização e da digitalização, que as áreas que têm sido legisladas pelo regulador apresentam uma complexidade técnica sem precedentes. Desta forma, os grupos de interesse podem melhorar a formulação política, proporcionando um conhecimento rigoroso sobre temas técnicos. Quando é o caso em que os especialistas não apon-

tam a sua visão técnica, é mais favorável que aconteça situações em que os interesses da cidadania como os interesses do setor privado vêm-se afetados negativamente e involuntariamente como consequência de uma política pública mal analisada.

Princípios orientadores da regulamentação da participação na tomada de decisões públicas

TRANSPARÊNCIA	INTEGRIDADE	IGUALDADE DE ACESSO
<p>Registo obrigatório de grupos de interesse.</p> <p>Supervisão do sistema de registo e sanções e/ou incumprimento.</p> <p>Implementação da norma legislativa.</p>	<p>Restrições prévias e posteriores à utilização para reduzir os riscos associados a portas giratórias entre o setor público e privado.</p> <p>Códigos de conduta para colaboradores 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 decisões.</p> <p>Informação clara e completa nos materiais que se fornece aos interessados.</p> <p>Acesso público às agendas dos indivíduos com altos cargos.</p>

O crescimento das normas de transparência na tomada de decisões públicas é um elemento chave que serve para favorecer modelos de governança que permitam a inclusão de diversas perspetivas e soluções nos processos legislativos, até porque são processos que ajudam a:

- Desenhar leis e a implementar políticas mais equitativas que refletem a diversidade de opiniões e preocupações, as quais se têm integrado através de um processo de receção de opiniões de todos os indivíduos interessados.
- Implementação de um sistema de alerta precoce que permite ao legislador detetar preocupações públicas da sociedade civil e do setor privado.
- Fortalecer a democracia e prevenção de tensões sociais entre diversos indivíduos.

- Gerir os conflitos sociais ao reunir as diferentes partes interessadas e grupos de interesse na mesma mesa.
- Criar um melhor desenho das leis e da implementação de políticas equitativas que refletem a diversidade de interesses.
- Assegurar a legitimidade das políticas propostas e aumentar a adaptação e responsabilidade na implementação da decisão.

Concluindo, é apenas através da promoção da transparência, da integridade e da imparcialidade no processo de tomada de decisões que se avançará em normas que favoreçam a participação da cidadania, organizações não-governamentais e empresas em processos legislativos, contribuindo assim para uma maior proteção do interesse público.

**LIDERANÇA E
POSICIONAMENTO
CORPORATIVO**

Empatia Corporativa: uma nova abordagem para a gestão da reputação

Juan Cardona

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

Jorge Tolsá

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

Compreender bem a influência das convicções partilhadas na reputação é essencial. Uma coisa é o comportamento, e outra diferente a interpretação (o *significado*) que pode ter tal comportamento entre determinados grupos. Um comportamento pode ser visto de formas diferentes. E a opinião final (ou seja, a reputação) depende mais da interpretação do comportamento do que do comportamento em si.

A reputação é uma avaliação subjetiva e emocional. A abordagem de gestão da reputação na última década tem-se centrado na gestão da lacuna entre a percepção e a

realidade. O esquema lógico era o seguinte: «faça bem as coisas, comunique-as bem e, como resultado, terá reputação e reconhecimento». Portanto, segundo este esquema, a chave para uma boa reputação está numa gestão excelente dos aspetos internos da empresa, como os resultados financeiros, os aspetos comerciais, os recursos humanos, a inovação, a responsabilidade social etc..

No entanto, há investigações recentes na área da neurociência que indicam que a base para uma boa gestão da reputação é a gestão das convicções partilhadas e das expetativas que delas derivam. O raciocínio seria: «Aja como se espera de si. Se superar as expetativas, terá uma boa reputação».

Um exemplo cinematográfico de como um sistema de convicções partilhadas é o contexto em que se constrói a reputação, que está na seguinte história: um homem volta à aldeia da sua infância para começar uma nova vida, mas vai constantemente ao encontro daquilo que «se espera dele», estando as expetativas da comunidade depositadas nele. No final, para ser aceite e valorizado, deve agir de modo a corresponder às expetativas. De certeza que conhecem; estamos a falar de John Wayne, *Innisfree* e *O Homem Tranquilo* (John Ford, 1952).

Há cinco tipos de expetativas cujo cumprimento permite melhorar a reputação de uma empresa, marca ou pessoa de forma eficaz.

1. Expetativas aspiracionais

A imagem ou o apelo que a organização / pessoa projeta socialmente, e aos quais queremos associar-nos.

Quem não quer uma vida divertida, saudável e cheia de amigos? Uma empresa familiar da Nova Zelândia conseguiu revolucionar os ginásios de todo o mundo usando o

conceito «Les Mills». Associada à Reebok, tornou-se um gigante do setor, graças à sua ligação com os sonhos dos cidadãos urbanos ocidentais. Milhões de pessoas todos os dias partilham a paixão que sentem por uma marca que lhes proporciona momentos felizes, e que soube identificar-se plenamente com as aspirações que têm.

2. Expetativas pragmáticas

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

As empresas Iberia e Iberia Express receberam o prémio de «Empresa mais pontual do mundo em 2016». Um prémio de grande importância num setor em que a promessa de bom serviço e pontualidade é fundamental para competir, e em que as expetativas pragmáticas desempenham um papel decisivo.

3. Expetativas relacionais

Determinam o tipo de relação que se espera ter com a empresa / pessoa (confiança, proximidade, honestidade etc.). Todos os amantes do desporto associam os All Blacks (Prémio Princesa das Astúrias do Desporto 2017) à generosidade, ao esforço, à grandeza e à empatia com os adeptos. Mal acabou o Campeonato do Mundo, uma criança saltou para o campo de jogo para abraçar um jogador. A reação deste desportista, Sonny Bill Williams, reforça a reputação coletiva do grupo, porque excede completamente as expetativas: oferece ao jovem a medalha de campeão do mundo que havia recebido.

4. Expetativas éticas

Ligadas aos valores da organização / pessoa em relação aos próprios valores. Dia 3 de novembro de 2017, apenas

alguns dias após Kevin Spacey se ver envolvido num escândalo por alegações de assédio sexual de menores, a Netflix anunciou que não renovaria a série de grande sucesso *House of Cards* (protagonizada pelo ator), enquanto Spacey fizesse parte dela. Também anunciou que ia cancelar o projeto de um filme sobre Gore Vidal protagonizado por ele.

5. Expetativas sociais

Relacionadas com a finalidade ou contribuição da organização / pessoa para a solução de problemas sociais. As alterações climáticas, em geral, e o processo de seca, em especial, fizeram que a sensibilização sobre o uso racional da água passasse a fazer parte das conversas e da sensibilidade dos espanhóis. Em linha com esta preocupação, a Coca-Cola está empenhada em reduzir ao mínimo a água que consome e devolver à natureza toda a água que os seus produtos contêm.

Estes cinco tipos de expetativas são transferidos para o modelo de gestão nas seguintes cinco dimensões:

- **Imagem:** esta dimensão indica se a empresa ou a pessoa «gera sentimentos positivos entre as pessoas». Permite-nos obter um indicador de apelo que mede o grau de alinhamento com as expetativas aspiracionais dos *stakeholders* (se querem ou não relacionar-se com esta marca ou pessoa). Permite-nos classificar a imagem da empresa ou pessoa em função da sua avaliação como inovadora, diferencial, corrente, desvalorizada ou obsoleta.
- **Credibilidade:** esta dimensão indica se a empresa ou pessoa «cumpre as promessas que faz». Permite-nos obter um indicador de fiabilidade que mede o grau de alinhamento com as expetativas pragmáticas dos

stakeholders em relação ao cumprimento das promessas realizadas (proposta de valor reconhecido) Permite-nos classificar a empresa ou pessoa em função da sua avaliação como excelente, rigorosa, disciplinada, informal ou fraudulenta.

- **Transparência:** esta dimensão indica se a empresa ou pessoa «proporciona informação clara e suficiente sobre as suas atividades, produtos e serviços. Não engana». Permite-nos obter um indicador sobre a capacidade de uma empresa para se explicar e para estabelecer relações sinceras com os respetivos públicos, medindo o grau de alinhamento com as expectativas de diálogo e relacionamento dos *stakeholders*. Permite-nos classificar a empresa ou pessoa em função da sua avaliação como próxima, pró-ativa, reativa, opaca ou mentirosa.
- **Integridade:** esta dimensão indica se a empresa ou pessoa «atua no mercado com ética e honestidade». Permite-nos obter um indicador do comportamento baseado nos valores, que mede o grau de alinhamento com as expectativas éticas dos *stakeholders* no sentido de ser uma empresa honesta, justa e que respeita as normas (tem uma conduta exemplar). Permite-nos classificar a empresa ou pessoa em função da sua avaliação como exemplar, honesta, legal, fraudulenta ou corrupta.
- **Contribuição:** esta dimensão indica se a empresa ou pessoa «contribui positivamente para a melhoria da sociedade». Permite-nos obter um indicador de relevância que mede o grau de alinhamento com as expectativas sociais dos *stakeholders*. Permite-nos classificar a empresa ou pessoa em função da sua avaliação como envolvida, responsável, insensível, irresponsável ou nociva.

Obviamente, as empresas que querem ter uma boa reputação terão de «fazer bem as coisas» e «comunicá-las bem». No entanto, fazer as coisas bem significa, em primeiro lugar, compreender as expectativas dos grupos de interesse.

A abordagem tradicional de gestão da reputação funciona usando a comunicação como uma ferramenta direcional para transferir mensagens aos públicos através de canais. Hoje sabemos que a gestão da reputação funciona ao contrário: parte da escuta e interpretação das convicções e expectativas dos públicos (primeiro compreender), para poder formular uma resposta empática (ser compreendido). Esta resposta contempla tanto o plano da ação quanto o da comunicação, uma vez que estas duas variáveis afetam a interpretação e a avaliação final dos *stakeholders*.

A comunicação e a reputação são integrantes de uma fórmula magistral que resulta na criação de valor para empresas, instituições ou pessoas. Cada vez mais, estes agentes económicos sabem que os dois fatores podem ajudar a fazer crescer as empresas, a melhorar a conta de resultados, a fazer uma gestão melhor num mercado muito complexo e exigente. Grandes expectativas, às quais se tem de saber corresponder na profissão.

**CONSUMER
ENGAGEMENT**

O novo consumidor latino-americano: uma questão de confiança. Análise regional de seis sectores económicos

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 longe de 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 económica na região, sustentada em grande parte pelo consumo privado. Neste cenário, a relação de confiança entre os consumidores e as empresas torna-se um fator fundamental para o desenvolvimento da região.

² A Comissão Económica para a América Latina (CEPAL), tal como outros organismos multilaterais, calcula um crescimento económico para 2018 de 2,2 %, especialmente devido à procura interna.

O presente estudo explora esta relação e os respetivos desafios, a partir de quase 4000 inquéritos em nove mercados (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México, Panamá, Peru e República Dominicana), e seis setores fundamentais: o da alimentação e bebidas, o automóvel, o farmacêutico, o dos serviços financeiros, o do retalho e o das telecomunicações.

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

Fonte: elaboração própria

O novo consumidor latino-americano

O aumento do consumo privado na América Latina é um dos muitos indicadores que refletem uma série de mudanças, entre as quais se destacam os seguintes³.

- Aumento da população urbana: estima-se que, em 2030, 85 % dos latino-americanos viverão em zonas urbanas, aumentando a procura de habitação, de infraestruturas e de serviços.
- O número de habitações de pessoas singulares está a aumentar na América Latina de uma forma nunca antes vista.
- Consumidores idosos: os consumidores com mais de 65 anos representam 7 % do mercado latino-americano. Estima-se que esta percentagem aumente para os 15 % em 2020, chegando aos 83 milhões.

³ Ver Euromonitor International, *Consumer Lifestyles in Latin America*, março de 2018.

- A renda das habitações latino-americanas está a aumentar, em grande medida em resultado de um maior número de mulheres no mercado de trabalho. Estima-se que, até 2030, o número de mulheres no mercado de trabalho cresça em 20 milhões.

Tal como noutras partes do mundo, estes movimentos sociodemográficos conjugam-se com tendências globais que capacitam os clientes na relação que têm com as empresas. Estas tendências são indicadas abaixo.

- Aumento da conectividade. 61 % da população da região já está ligada à Internet. Embora permaneça um assunto pendente, o progresso é evidente. E este aumento do acesso impulsiona este novo consumidor latino-americano.
- *E-commerce*. Em resultado do ponto anterior, o comércio eletrónico deverá aumentar, atingindo os 16 % nos próximos anos. Além dos números, esta tendência mostra um consumidor mais ativo e pró-ativo na relação que tem com as empresas e as marcas.
- Hipertransparência. Naturalmente, o aumento da conectividade e o auge das redes sociais tornaram a relação entre marcas e consumidores numa caixa de vidro que exige que essa relação seja mais direta e transparente. O desafio de satisfazer as expectativas numa era de *fake news* não é ser-se infalível, mas sim ser-se honesto ao falhar.

Neste meio, a confiança entre o consumidor e a empresa mistura-se também com o exercício da cidadania, muito importante para ambas as partes, especialmente para as empresas, que devem reforçar esta relação de confiança como um motor de crescimento.

Os fatores fundamentais da confiança na região

A análise da percepção da confiança de seis setores económicos dentre quase 4000 consumidores de nove mercados da América Latina chegou às conclusões principais que se seguem.

Confiança nos setores por países

		Alimentação e Bebidas	Automotivo	Farmacêutico	Serviços Financeiros	Retalho	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. Embora exista um bom ambiente de confiança generalizado nas empresas, nenhum setor apresenta nenhuma situação excepcional, de acordo com a escala de confiança. Nenhum setor beneficia de uma confiança excessivamente sólida na região. No entanto, em média, os consumidores latino-americanos confiam mais nas empresas nacionais do que os consumidores espanhóis, por exemplo.

2. Há mais confiança no norte da região do que no sul. O México, o Panamá e a República Dominicana são os países que registaram o maior índice de confiança nas empresas. Por outro lado, o Chile, a Argentina e o Peru revelaram os índices de confiança mais baixos.
3. O setor da alimentação e bebidas é o que tem o maior índice de confiança na América Latina. O setor farmacêutico teve a segunda melhor posição em matéria de confiança.
4. O setor financeiro e o setor das telecomunicações receberam as avaliações de confiança mais baixas da região. A gestão de dados, a transparência e as questões éticas foram aspetos que influenciaram significativamente a percepção dos inquiridos.
5. O setor automóvel e o setor do retalho conseguiram posicionar-se acima da média de confiança da região. A garantia e a informação sobre o produto são os fatores fundamentais destes setores para os consumidores latino-americanos.
6. A credibilidade no produto / serviço e a integridade nas práticas empresariais são dimensões fundamentais para a confiança do consumidor. A transparência é relevante, mas atribui-se-lhe menos prioridade do que às outras duas dimensões.

**COMUNICAÇÃO
CORPORATIVA**

Os 16 princípios éticos dos comunicadores

José Antonio Llorente

Sócio fundador e presidente da LLORENTE & CUENCA

A pós-verdade e as *fake news* já estavam há vários anos a afetar os comunicadores, mas, em setembro do ano passado, a queda da empresa Bell Pottinger, como consequência daquilo que fez na África do Sul, despertou subitamente a consciência da indústria da comunicação. A própria reputação de um setor que vende reputação sofreu um golpe a partir de dentro, devido ao escândalo causado pela empresa britânica, que a fez desaparecer.

Apenas há três meses, a Cambridge Analytica, também sediada em Londres, embora seja promovida pela família de Robert Mercer, dos Estados Unidos, conhecida por apoiar causas conservadoras, foi dissolvida após a abertura de processos judiciais para esclarecer a participação que teve em diversas campanhas eleitorais, entre as quais as que levaram Donald Trump à presidência e o Reino Unido a sair da União Europeia. O setor deixava

novamente de ser uma testemunha para se tornar um protagonista de más práticas profissionais.

Até à data, olhámos para as *fake news* e para a pós-verdade, diferentes expressões da mentira, como se fossem alheias ao nosso exercício profissional. É mais uma dificuldade que nós, os comunicadores, temos de enfrentar, quase como um fator ambiental. Não queríamos pensar que por trás destas notícias falsas ou falsificadas podia estar «um dos nossos».

Agitada pelo impacto global do escândalo da Bell Pottinger, a Global Alliance for Public Relations and Communication Management convocou em Madrid, no início de fevereiro deste ano, uma cimeira de ética em que participaram representantes das principais associações profissionais do mundo.

Richard Edelman, presidente da consultora com o mesmo nome, e que se tinha reiteradamente mostrado preocupado devido ao impacto reputacional dos referidos acontecimentos, garantiu, com a própria presença, o empenho do setor da consultoria face aos sinais de perigo que, fora do quadro ético e deontológico, estes comportamentos representavam.

A LLORENTE & CUENCA também esteve lá, a apoiar a iniciativa do presidente da Global Alliance for Public Relations and Communication Management, José Manuel Velasco, líder da área de *coaching* da nossa consultora. Além disso, Arturo Pinedo, sócio e diretor-geral de Portugal e Espanha, participou no encontro, cujo principal resultado foi a criação de um grupo de trabalho para articular princípios globais aplicáveis a todas as profissões em geral.

Os representantes das associações participantes chegaram a acordo, produzindo a seguinte declaração:

A atual crise de confiança está a diminuir a capacidade das instituições, dos governos e das organizações para operar de forma eficaz na sociedade. As notícias falsas, e especialmente o uso inadequado das comunicações automáticas, corroem a confiança e a reputação das nossas instituições.

Para contrariar esta situação e assumir uma posição de liderança na prática global das relações públicas, reuniram-se em Madrid várias associações profissionais para explorar possíveis melhorias dos códigos de ética que, no seu conjunto, servem de orientação para centenas de milhares de profissionais em todo o mundo. Os participantes nesta discussão global sobre códigos de ética concordaram em explorar formas de melhorar e elevar a reputação das relações públicas enquanto guardiãs da confiança, melhorando os códigos de ética e chegando a um acordo sobre um conjunto geral de princípios para orientar a profissão.

Apesar das dificuldades envolvidas na conciliação das opiniões de associações profissionais de diferentes naturezas e origens, o grupo finalmente alcançou um consenso sobre 16 princípios éticos para a prática da comunicação. É um marco que não pode passar despercebido para o nosso setor, porque a principal matéria-prima que gerimos é a credibilidade, seriamente ameaçada por todo o tipo de agentes que se sentem incomodados com a verdade. Sem ir mais longe, 300 jornais norte-americanos e várias associações internacionais de comunicadores, incluindo a Global Alliance, assinaram recentemente uma declaração pela defesa da liberdade de imprensa no mundo, ameaçada por condutas irresponsáveis e impróprias de governantes em vários países, incluindo o presidente dos Estados Unidos, Donald Trump.

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

Nós, os jornalistas e os comunicadores, lutamos nesta batalha do mesmo lado, o da verdade enquanto referência suprema da nossa atividade. Uma verdade feita de emoções e factos que não podem ser dissociados e que têm um impacto direto na confiança de todas as instituições que estruturam a nossa sociedade. Enquanto profissionais de comunicação, temos uma responsabilidade social que transcende o compromisso com as organizações que servimos, seja como profissionais *in-house* ou como consultores.

Neste sentido, os princípios acordados referem: «Ao servirmos organizações e empregadores, dedicamo-nos a construir e a manter relações essenciais entre aqueles que concedem licença para operar, melhorando a comunicação, o entendimento e a cooperação entre diferentes pessoas, grupos e instituições da sociedade».

«Trabalhar pelo interesse público» é o primeiro princípio orientador. O responsável pela comunicação não só está ao serviço da organização da qual faz parte, mas também deve agir como garantia do diálogo com os grupos de interesse. A principal missão do responsável pela comunicação é ouvir as conversas em que se fala da organização, assegurar a coerência da narrativa corporativa com factos e descodificar o contexto, procurando a harmonia entre a parte interna e a externa. Se cumprir

eficazmente a missão, não só trará valor para a entidade que serve, mas também para a sociedade como um todo, facilitando o diálogo entre os vários agentes sociais.

Tal como as empresas de abastecimento de água têm de zelar pela qualidade do elemento líquido (garantir o abastecimento e a salubridade), nós, os comunicadores, temos a responsabilidade de zelar pela qualidade dos diálogos que todos os tipos de organizações, das instituições às empresas, mantêm com os respetivos grupos de interesse. Utilizando o paralelismo das empresas de abastecimento de água, a garantia do abastecimento iria equivaler à criação de espaços seguros para o diálogo, ao passo que a salubridade corresponderia à credibilidade dos conteúdos que criamos para alimentar estes diálogos.

Os 16 princípios acordados pela Global Alliance for Public Relations and Communication Management e a Internacional Association of Business Communicators (IABC), aos quais aderiu a International Communications Consultancy Organization (ICCO) e a Public Relations and Communications Association (PRCA), do Reino Unido, Médio Oriente e Norte de África, são um guia para manter a reputação de um setor, que não se pode dar ao luxo de ter dúvidas sobre as próprias práticas profissionais.

Princípios orientadores

1. Trabalhar pelo interesse público.
2. Respeitar as leis, a diversidade e os costumes locais.
3. Liberdade de expressão.
4. Liberdade de reunião.
5. Liberdade de imprensa.

6. Honestidade, verdade e comunicação baseada em factos.
7. Integridade.
8. Transparência e divulgação.
9. Privacidade.

Princípios para a prática profissional

1. Empenho na aprendizagem e formação contínua.
2. Evitar conflitos de interesse.
3. Defesa da profissão.
4. Respeito e equidade ao lidar com o público.
5. Experiência sem garantia de resultados além das capacidades.
6. Comportamentos que melhoram a profissão.
7. Conduta profissional.

A transparência, uma oportunidade para gerar um ambiente de confiança a longo prazo

John Alves

Diretor-geral do McDonald's Espanha

Num contexto de evolução constante, onde as novas tecnologias têm vindo a revolucionar o modo como nos relacionamos e como consumimos os conteúdos, onde os consumidores têm acesso ilimitado à informação e cada vez mais são sofisticados e exigentes, a transparência por parte das organizações já não é simplesmente opcional ou recomendável. Converteu-se numa prioridade.

E é aqui que as grandes corporações como o McDonald's España —a companhia que represento—, devem avançar ao mesmo ritmo que a sociedade, sendo capazes de responder às exigências dos consumidores e, em certo modo, falarem a mesma língua. A abertura à informação, sendo cada vez mais transparente e longe de ser um peso que devemos carregar, é uma

oportunidade de sermos honestos connosco mesmos e com aqueles que nos rodeiam.

Concretamente, se nos referimos às empresas de restauração, deparamo-nos com um consumidor especialmente exigente, cada vez mais preocupado com a sua alimentação, com a origem dos produtos e com o seu valor nutricional, ou seja, exige às empresas a transparência necessária quando se trata de oferecer a informação sobre os seus produtos e processos, valorizando certificações que o comprovem.

Assim, desde há alguns anos, trabalhamos a indústria alimentar com o compromisso de oferecer informação clara aos nossos consumidores, facultando a composição e o valor nutricional dos nossos produtos, através de um sistema de informação simples e acessível, com ícones facilmente identificáveis. Desta forma, os consumidores podem tomar as suas decisões sobre o melhor produto a consumir e que melhor se adapte às suas necessidades e estilo de vida. É o caso do «semáforo nutricional» em países como o Reino Unido ou Espanha, o sistema «Keyhole» em países escandinavos ou o «Nutriscore» proposto por França.

Igualmente, como na indústria, o nosso máximo expoente é a qualidade e a segurança alimentar ao longo de toda a cadeia de valor. A transparência na cadeia de distribuição é de extrema importância para se conhecer a proveniência dos produtos e por isso, no nosso caso concreto, estabelecemos ferramentas de comunicação contínuas com todas as ligações da cadeia e controles restritos; desde a seleção das matérias-primas aos métodos de produção dos fornecedores, às temperaturas e condições de transporte dos alimentos, até ao cozinhado dos mesmos no restaurante, onde se realizam mais de 80 controles diários.

Mas as exigências dos consumidores vão muito além da atividade habitual das companhias. Cada vez mais estão integrados em causas sociais e ambientais, confiando nas organizações responsáveis e empenhadas em oferecer resultados tangíveis e transparentes da sociedade. Por isso, conscientes do papel da nossa companhia, realizamos bastantes esforços no que toca às mudanças climáticas, à reciclagem, à alimentação infantil e ao trabalho juvenil, desenvolvendo projetos em todos os países que estamos presentes.

Nas empresas trabalhamos, no fundo, por e para satisfazer os nossos consumidores e os nossos grupos de interesse, e junto dos mesmos aprendemos e crescemos a cada dia. Exercemos o nosso trabalho de forma honesta e transparente, que nos traz a oportunidade de chegarmos mais perto dos nossos consumidores e grupos de interesses, criando ligações de confiança bidirecionais, sólidas e duradouras a longo prazo. E isto é algo por que trabalharemos afincadamente.

Chegou a hora de as empresas abandonarem o silêncio

Arturo Pinedo

Sócio e Diretor-geral em Espanha e Portugal
da LLORENTE & CUENCA

Na análise recorrente, mas inevitável, as mudanças sociais que nos oprimem, questiono-me onde estará a voz da Empresa (destaco o «E» maiúsculo para me referir ao conjunto heterogéneo das empresas tradicionais). Existem inúmeros depoimentos de líderes empresariais que assumem os desafios e anunciam a sua vontade de se adaptarem aos novos tempos: basta assistir a um fórum de gestores ou ler o volumoso dossiê de entrevistas ou tribunas publicadas na imprensa o reconhecer. Contudo, e admitindo honrosas exceções, parece que a Empresa assistiu ao espetáculo da revolução enquanto espectador passivo, preocupando-se em decifrar os padrões que vão determinar o seu comportamento, em vez de encontrar ideias iluminadoras que marquem o seu caminho.

A questão que se coloca é: estão as empresas a assumir uma posição defensiva, ajustando-se como podem às mudanças que se lhes impõem, sem participar ativamente no debate, ou, pelo contrário, estão a tratar de liderar ou encaminhar 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 de mudança graças à sua capacidade para ceder parcelas de poder, à medida que a pressão social se ia tornando inevitável ou se revelava um fator de risco para a sua sobrevivência. Encontrando-se sempre na corrente dos acontecimentos, a Empresa acabava por aceitar uma melhor distribuição de benefícios ou medidas sociais vantajosas para os trabalhadores, como ainda regulações que limitavam o seu desempenho no mercado.

Talvez porque ainda não tenha tomado consciência do «tsunami» que se avizinha, parece que a maioria das empresas se sente confortável com o papel de simples solicitadora de garantias de legitimidade num ambiente de mudança, em que hoje vigoram critérios que amanhã não serão os mesmos. O conceito de licença social para operar, bastante valorizado na atualidade, pode tornar-se uma armadilha se refletir apenas uma atitude de aceitação serena face ao que é imposto de fora. Esta pressão externa —que é o centro do risco— torna-se, muitas vezes, o resultado de impulsos ou reivindicações que nem sempre são razoáveis, promovidas por movimentos de opinião que impossibilitam a discussão das suas propostas devido à sua capacidade de mobilização, à sua inércia ou à desinformação da maioria da população e à ausência de argumentos sólidos que os contrariem.

É certo que a Empresa tenta afirmar com frequência as suas razões contra estas correntes de opinião, e também

é certo que os seus triunfos são geralmente escassos, o que, na minha opinião, se deve a duas razões principais: a primeira, porque a Empresa deixou há muito de ser uma referência de autoridade cuja voz é respeitada e valorizada; a segunda, porque os seus argumentos soam quase sempre a justificações, a resistências, a defesas próprias, e, raramente, a uma proposta inovadora, atrativa e estimulante.

No presente, enfrentamos um novo paradoxo: enquanto inúmeros fatores —como a precariedade no emprego, a desigualdade, a lacuna digital ou a perda dos direitos sociais e outros— reforçam a ideia de que o capitalismo sem alma nos ressuscita, deparamos-nos com um cenário novo, marcado pela emergência de um poderoso ativismo de cidadania, nem sempre organizado (ou organizado em torno de movimentos não regulamentados, não tradicionais), que, por sua vez, está a conseguir traçar o curso de algumas políticas de governos bem estabelecidos, por partes que já não respondem aos velhos esquemas. Nos escritórios do poder, a voz do cidadão ressoa com maior força, acabando por minimizar a da Empresa. Os novos grupos e movimentos políticos demonizam «os mercados» e os seus representantes, e questionando permanentemente o discurso de transparência e responsabilidade que muitas empresas se esforçam por difundir.

O velho poder das grandes corporações, capaz de moderar as aspirações de uma mudança social radical, tem agora a sua réplica em múltiplos atores que, agindo em conjunto (se bem que nem sempre de acordo), estão preparados para modificar substancialmente o cenário político, social e económico. O que nos impressiona é o facto de, entre os precursores da revolução, existirem grandes empresas (Google, Uber, Facebook, Amazon,

Alibaba...) que encabeçam as listas de faturação ou capitalização de mercado, impulsionando as grandes inovações tecnológicas e novos modelos económicos: elas estão a definir como querem que o futuro seja, mesmo que se moldem em função dos seus próprios interesses e não necessariamente em função dos da sociedade como um todo.

Perante este cenário, a sociedade aguarda a resposta da Empresa. Qual é a sua receita e o seu compromisso com a crescente deterioração das relações laborais — com a quebra quase definitiva da lealdade mútua—, ou melhor, perante ameaça do desaparecimento de postos de trabalho devido à robotização ou a necessidade imperativa de transformar os processos produtivos para combater o impacto ambiental, ou, ainda, perante os efeitos indesejados da globalização e do localismo ou a provável irradiação de milhões de cidadãos / consumidores do sistema, como consequência de tudo isto?

O problema é que está a esgotar-se o tempo dos gestos mais ou menos grandiosos, das manchetes politicamente corretas, da miopia e do progresso relutante. No meio de um ambiente caracterizado pela decadência de referências morais, ideológicas e intelectuais, que são substituídas pela demagogia populista, pela sobrecarga de informação ou pelas *fake news*, a Empresa pode e deve reivindicar o seu papel de líder, demonstrando a sua capacidade para repensar a totalidade do seu discurso e ação, propondo um novo modelo de relação com a sociedade cujo objetivo seja a construção de um futuro melhor para todos e não, simplesmente, tapar as lacunas que hoje conseguimos reconhecer.

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

A reputação da empresa familiar face à transformação digital

Javier Rosado

Sócio e Diretor-geral da Região do Norte
na LLORENTE & CUENCA

Pau Solanilla

Diretor-geral da LLORENTE & CUENCA do Panamá

Francisco Hevia

Diretor Sênior de Comunicação Corporativa
da LLORENTE & CUENCA em Espanha

As empresas familiares são um dos pilares fundamentais da vida económica e social na América Central. Apesar do desenvolvimento desigual e da multiplicidade de perspetivas, as empresas têm muitas características e desafios comuns. Por um lado, têm um comportamento estratégico diferente do de outras empresas, e por vezes tomam decisões que vão além dos interesses da rentabilidade ou da

idoneidade do negócio. Por outro, caracterizam-se por estarem muito envolvidas, tanto da perspectiva humana como da social, com os seus trabalhadores e colaboradores, e criam um grande valor socioeconómico em todos os países da região. As empresas familiares são um agente fundamental do desenvolvimento socioeconómico da região, devido ao seu peso, representatividade económica, envolvimento e contribuição para o território e para as comunidades onde operam, bem como à sua vontade de se estabilizarem e perdurarem no tempo.

O desafio da corporativização

O principal desafio destas empresas nos últimos anos tem sido a grande transformação que implica a sua corporativização, isto é, dar o lugar que corresponde a cada um e conciliar a complexa dinâmica que se produz na tripla condição de família, acionistas e trabalhadores. Tudo isto com o objetivo de sobreviver à terceira geração, momento em que muitas empresas familiares entram em crise e chegam mesmo a desaparecer. A experiência de muitas delas ao longo dos últimos anos demonstra que, ao transitarem de «empresa familiar» para «família empresária», normalmente é mais fácil identificar e contar com os melhores recursos humanos para tornar o negócio sustentável.

A empresa familiar, apesar dos desafios particulares, não escapa às grandes tendências que enfrentamos enquanto sociedade, tais como a abertura à entrada de capital externo e a necessidade de se internacionalizar ou de responder às tendências sociais emergentes, como a hipertransparência ou a infoxicação. Hoje em dia, o ambiente e a comunidade em que operam querem saber tudo sobre as empresas, isto é, quem são e porque fazem

o que fazem. Isto tem especial relevância na América Latina, onde há muitas democracias jovens, em que os riscos reputacionais aumentaram devido à grande quantidade de ruído que existe graças à multiplicação dos meios e dos micromeios, amplificados pelas redes sociais. A infoxicação é um risco especialmente relevante, sobretudo para as empresas que têm o apelido da família: o impacto reputacional na família é infinitamente maior do que o impacto numa empresa cuja propriedade fica completamente diluída em centenas ou milhares de acionistas.

Vivemos uma nova realidade, num momento de disrupção em muitíssimos setores económicos e sociais, devido à transformação digital. Embora seja normal que a empresa familiar se pergunte até que ponto a tecnologia tem impacto no desenvolvimento do negócio, não é tão habitual analisar o modo como essa disrupção digital afeta a comunicação da empresa e o bom nome dos donos, quando pode causar um grande impacto na reputação familiar. A transformação digital causou uma reviravolta total nas formas de relacionamento. A hiperconetividade deu lugar à hipertransparência, e quem não é capaz de se adaptar a um contexto transparente corre o risco de prejudicar a sua própria reputação.

Hoje em dia, qualquer CEO deve tratar a identidade digital como sendo mais um ativo da empresa. Se, além disso, for o dono, ou se a empresa tiver o seu apelido, tem ainda mais motivos para se preocupar. Os riscos reputacionais ligados à segurança jurídica de muitos países, os escândalos de corrupção ou o simples facto de fazer parte de uma investigação, mesmo se for na qualidade de testemunha, podem implicar um estigma que vai além da reputação da pessoa e pode afetar todo o negócio familiar.

Tal pode chegar a causar a entrada em rankings como o World Compliance e, entre outras consequências, pode causar problemas com as linhas de crédito ou com as contas bancárias pessoais ou da empresa.

Por outro lado, do ponto de vista empresarial, a gestão da reputação torna-se, ou deve tornar-se, um eixo de trabalho prioritário para assegurar a sustentabilidade da empresa perante qualquer situação inesperada. Cuidar da reputação pode fazer com que os nossos grupos de interesse nos deem uma segunda oportunidade se surgir algum problema reputacional. Para tal, é imprescindível fazer bem as coisas, e contá-las de forma cristalina, para que estes grupos de interesse estejam dispostos a continuar a oferecer-nos esta segunda oportunidade.

Numa terceira esfera, é evidente que a sociedade tem mais poder de influência a cada dia que passa. Graças às redes sociais e a todas as plataformas disponíveis na Internet (na América Latina, o tempo que o utilizador da Internet passa nas redes sociais é praticamente o dobro do que passa o norte-americano ou o europeu), os cidadãos podem expressar as suas inquietudes e os seus anseios. Se não estivermos atentos, se não ouvirmos e descodificarmos, através de uma adequada escuta ativa, quais são as conversas, os temas —ou territórios, como lhes chamamos na LL&C—, não teremos a oportunidade de nos adaptarmos às suas necessidades. A escuta é uma ferramenta de colaboração, um gerador de participação, o que sempre ajudará a promover a transparência. Por isso, quando falamos de nos ajustarmos às necessidades do cidadão, não nos referimos apenas a um determinado produto ou serviço, mas à própria existência da empresa, uma vez que poderá ser abalada ao ponto de perder a licença social para operar.

Família, negócios e valores: o desafio da reputação

De forma geral, costuma dizer-se que as empresas familiares são aquelas cuja propriedade ou controlo efetivo está nas mãos de uma família, ou de várias. As empresas familiares têm um peso significativo no mercado mundial. As 500 empresas familiares mais relevantes no mundo geram sozinhas 6,5 biliões de dólares por ano em vendas, criam cerca de 21 milhões de postos de trabalho e empregam cerca de 42 000 pessoas por empresa. Além disso, destas 500 empresas, 52 % são cotadas na bolsa, e 48 % são de capital fechado. Por regiões, a Europa lidera, com 50 % das empresas da lista, seguida da América do Norte, com 24 %. A América Latina tem um grupo pequeno a nível global mas muito relevante a nível regional.

A maior parte das empresas familiares transfere e transmite os valores familiares às respetivas empresas, impregnando, deste modo, a cultura das mesmas. Por isso, o propósito e o legado das diferentes gerações, e consequentemente a respetiva reputação, são um elemento central e diferenciador destas empresas relativamente ao resto das empresas do setor. No entanto, este valor social diferencial tão característico da ligação entre família e empresa e da sua particular forma de participação na gestão é um dos elementos que, nalguns casos, serviu de travão para a profissionalização das empresas, reduzindo a competitividade e mesmo pondo em risco a sobrevivência de algumas. De acordo com um estudo da Universidade de Harvard, que abrangeu mais de mil empresas familiares, o principal motivo que leva estas empresas a desaparecer são os conflitos entre os membros do clã familiar, e 70 % fracassam ao passar o controlo para a segunda geração, por falta de preparação, implicando o correspondente impacto reputacional.

As empresas familiares têm particularidades, e uma maior complexidade do que o resto das empresas. Num mundo em que a marca é um dos ativos principais da imagem da empresa, as empresas familiares estão, além disso, intimamente ligadas à imagem e à reputação das famílias proprietárias. Assim, é especialmente importante gerir a comunicação adequadamente, para sustentar e proteger a reputação e o bom nome das famílias. Muitas delas, hoje em dia, ainda não têm a estratégia de comunicação profissionalizada nem protocolizada; apesar de terem avançado significativamente na área da governação corporativa, a comunicação continua a ser um dos assuntos pendentes em muitas empresas familiares.

Há uma crença generalizada sobre os riscos de comunicar muitas das ações, políticas e estratégias empresariais, devido ao receio de uma sobre-exposição da família. Ainda hoje, muitas delas não têm nenhum tipo de estratégia de comunicação e os membros da família não receberam nenhum tipo de treino ou formação para enfrentar os desafios relativos à comunicação e à reputação. No mundo de hoje, em que os mercados e a sociedade exigem cada vez mais transparência, a criação de confiança e a reputação instalaram-se no imaginário coletivo e nos negócios como um dos ativos estratégicos das empresas; vale a pena lembrar o ditado do setor: «o que não se comunica não existe». Além da profissionalização da gestão da empresa, é necessário caminhar no sentido da profissionalização da comunicação, tanto para fora como para dentro, contribuindo para a boa reputação do negócio e da família.

Nós, os profissionais da comunicação, sabemos bem que o valor dos produtos e das empresas não advém daquilo que são, mas daquilo que significam para os

clientes, para os consumidores e para os contextos em que operam. Uma das chaves do sucesso das empresas familiares é precisamente o facto de serem vistas como empresas que fazem parte da comunidade, projetam uma imagem humana e próxima e contribuem para o desenvolvimento económico e social do território e da comunidade. Tudo isto está perfeitamente em linha com os valores socialmente emergentes do branding moderno. As marcas hoje em dia procuram ser vistas como criadoras de experiências positivas, oferecendo benefícios não só funcionais como emocionais, implementando para tal uma estratégia de comunicação e de relações públicas inteligente, que visa alinhar as expectativas com as crenças partilhadas e melhorar notavelmente a sua reputação.

As empresas familiares têm sido tradicionalmente reconhecidas pela sua credibilidade, integridade e contribuição, mas têm de se esforçar no sentido de melhorar a imagem e, em especial, a transparência. A reputação é um intocável, um reconhecimento conferido pelos *stakeholders* ou pela comunidade. Da mesma forma que se ganha, pode-se perder; por isso, é necessário implementar uma estratégia ousada e inteligente, para a proteger.

As três dimensões da comunicação nas empresas familiares

Ter uma boa estratégia de comunicação é consideravelmente relevante para qualquer organização, mas é especialmente importante para as empresas familiares. Gerir a propriedade, a administração e a família torna-se um desafio estratégico, não só para o bom desenvolvimento do negócio, mas também enquanto elemento

central no compromisso da própria família para com a empresa. Por isso, é indispensável transmitir os valores fundamentais e contribuir para a continuidade da empresa, assegurando uma correta transmissão da propriedade às gerações futuras.

1. Comunicação no seio da família

A primeira e mais específica dimensão é a importância de uma gestão da comunicação adequada dentro da família ou entre os diferentes ramos familiares. Isto é especialmente relevante para tornar coesas as diferentes visões das gerações que convivem na família. Atualmente, há muitos membros fundadores de empresas a gerir empresas pertencentes a gerações que pouco têm a ver, na forma e no conteúdo, com as novas gerações compostas por *millennials* ou *centennials*, que deverão naturalmente assumir o controlo durante os próximos anos. Numa década, numerosas empresas familiares enfrentarão o desafio de abrir posições executivas a uma nova geração, os *millennials*, que têm uma forma de ver o mundo diferente das gerações anteriores, criando um desafio considerável para a transição das empresas. Estarão as empresas familiares preparadas para enfrentar este desafio? Existirá uma estratégia de comunicação intrafamiliar que permita preparar todos os membros da família para enfrentar o desafio com sucesso?

Uma análise feita com base em entrevistas a herdeiros de empresas da América Central, com o título «Os *Millennials* da empresa familiar»⁴, por Miguel de Merodio, concluiu que as próximas gerações têm objetivos semelhantes aos das gerações anteriores, isto é,

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

centrar-se na expansão e profissionalização das empresas, na informatização dos negócios e na consolidação da governação corporativa e familiar. No entanto, o estudo identificou uma série de valores dos *millennials* que os definem enquanto geração e que são importantes para as suas vidas. Um destes valores é a transcendência, isto é, ter um propósito que dê sentido às suas vidas, com autenticidade, lealdade e liberdade. Especialmente relevante é o apelo do desejo de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, algo que difere em grande escala das gerações precedentes e que pode ser motivo de desentendimento ou conflito no seio da família, uma vez que as gerações anteriores viviam pela empresa e para a empresa.

Por isso, é importante não apenas planear o legado futuro da família, mas também construir uma cultura de comunicação familiar que acompanhe de forma coerente e inclusiva o processo de construção de valores e a cultura empresarial partilhada. Mas além da responsabilidade da gestão, os membros da família devem ter um sentimento de pertença à mesma, para que não só o futuro mas também o presente seja atraente para a geração seguinte.

Segundo um inquérito realizado pelo IESE — Instituto de Estudos Superiores da Empresa sobre a comunicação nas empresas familiares⁵, apesar da ausência de canais de comunicação formais em muitas empresas, quase 80 % dos inquiridos admite que a existência de mecanismos de comunicação formal influencia tanto o nível de compromisso da família para com a empresa quanto a continuidade (72,5 %), a evolução e o crescimento da mesma (68,8 %). Os resultados confirmam

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

que a grande maioria dos inquiridos (81,3 %) consideram imprescindível contar com mecanismos que transmitam os valores familiares, assim como que aumentem a qualidade das relações familiares (75 %). Nesta área, a tecnologia e a informatização podem desempenhar um papel fundamental. Os *millennials* cresceram com ela e é o seu meio natural, pelo que os gestores atuais têm um desafio, mas também uma oportunidade, para despertar o interesse, estabelecer ligações e comunicar com eles, criando novos canais que complementem os tradicionais encontros de família para transmitir informação, conhecimento e valores, visando construir um projeto de empresa futuro partilhado. A integridade e a autenticidade de uma empresa familiar deverão transmitir-se para um novo ambiente hiperconectado, sem disfarces nem obscuridade.

2. A comunicação entre a família e a empresa

Outro aspeto fundamental para preservar a reputação das empresas familiares, e em particular das famílias proprietárias, é gerir de forma inteligente a comunicação entre a família e a empresa. Ou seja, transmitir de forma adequada o propósito da empresa e os valores que a família projeta entre os 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 ou dos fundadores com o propósito da empresa e os objetivos das novas gerações torna-se um trabalho mais complexo. Tudo isto é especialmente relevante se existirem interpretações diferentes ou zonas de conflito entre os proprietários ou os gestores pertencentes à família. É comum identificar, dentro de algumas

empresas familiares, diferenças ou uma falta de coesão interna que se transmitem e projetam para o interior das empresas, particularmente para os funcionários e colaboradores, semeando dúvidas sobre a direção e sobre a eficácia na gestão da mesma, e sobretudo comprometendo a credibilidade da família.

Assim, é necessário implementar uma estratégia de comunicação interna que transmita de forma clara e compreensível o propósito da empresa e os seus valores e objetivos, mesmo se existirem opiniões diferentes sobre este assunto dentro da família proprietária. Para tal, é necessário profissionalizar a comunicação, para evitar transmitir a informalidade das relações familiares para os processos internos das empresas. Um dos maiores desafios identificados é desenvolver políticas de *employee engagement*, destinadas a aumentar o orgulho de pertencer à empresa e o envolvimento dos trabalhadores com o projeto empresarial e familiar. Estas políticas são, sem dúvida, a forma mais fiável de melhorar a produtividade, a eficácia e a continuidade das empresas.

Mas o que é o *employee engagement*? É o compromisso emocional que os funcionários têm para com a empresa em que trabalham e os objetivos que procuram alcançar. Um funcionário envolvido —*engaged*— é aquele que partilha a visão da empresa, que vê sentido no trabalho que realiza e que está disposto a esforçar-se voluntariamente para além daquilo que lhe é pedido. As ações que visam aumentar este sentimento positivo interno causarão impacto não só no interior das empresas, melhorando o ambiente de trabalho, mas também em inúmeras variáveis externas, tais como a satisfação dos consumidores, as vendas e, sobretudo, a capacidade

da empresa para atrair novo talento diferencial, que garante a competitividade das empresas familiares.

Engagement não é apenas a felicidade ou satisfação do colaborador. *Engagement* é compromisso, é estabelecer uma ligação entre o colaborador e o propósito e os valores da empresa e das famílias proprietárias. É também a contribuição dos colaboradores para a reputação da família e da empresa. Hoje em dia, já ninguém discute o papel fundamental dos colaboradores enquanto fontes credíveis, ao contarem o que acontece dentro das empresas, especialmente os conflitos e as diferenças dentro das famílias proprietárias. Por isso, uma estratégia de comunicação interna inteligente, orientada para o *employee engagement*, é imprescindível para qualquer empresa, e ainda mais para as familiares. Isto é, a escuta ativa e a criação de um espaço de trabalho aberto e participativo passa a ser uma necessidade básica na política de comunicação e reputação das empresas familiares.

3. A comunicação corporativa das empresas familiares

Muitas empresas familiares têm sido tradicionalmente prudentes, e até opacas, nas suas estratégias de comunicação empresarial. Na maioria dos casos, estas empresas têm estruturas acionistas fechadas, ou são empresas não cotadas, o que levou a que não precisassem, ou que pensassem que não precisavam, de criar estratégias ou políticas de comunicação empresarial. Tradicionalmente, a comunicação destas empresas tem-se baseado numa presença modesta na Internet, com uma página na Internet com informação empresarial básica, e o contacto com os meios de comunicação muito orientado para os produtos e serviços que oferecem, marcando

presença nos meios de comunicação para assegurar e controlar o que é publicado neles.

No mundo da «economia da atenção», a comunicação tornou-se um recurso estratégico, tanto para o desempenho e para a competitividade do negócio quanto para construir uma imagem reputacional sólida. O estudo do IESE, acima mencionado, indica que 80 % das empresas familiares não têm políticas de comunicação, o que vai de encontro à opinião da maior parte dos dirigentes inquiridos, que consideram a comunicação uma ferramenta fundamental e estratégica que ajuda a transmitir os valores da empresa familiar. Assim, as empresas familiares têm de partir o telhado de vidro para implementar uma estratégia de comunicação com uma visão global, que lhes permita continuar a aproveitar o seu valor diferencial, contribuir para a respetiva competitividade e sustentabilidade, bem como proteger a reputação da família. A comunicação é uma ferramenta fundamental para a 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 dum mundo *online* e *onlive* e pelo crescente acesso à informação.

O principal desafio das empresas familiares consiste, portanto, em ser capaz de comunicar o propósito fundacional atualizado e modernizado, e em ser capaz de o transmitir e aplicar nos territórios e nas comunidades onde as empresas operam, criando uma narrativa que consiga o envolvimento dos diferentes grupos de interesse de referência. Concluindo, a capacidade comunicativa de hoje requer a capacidade de ser transparente, algo que se aprende e desenvolve apenas com uma atitude proativa. Algumas empresas familiares põem

cada vez mais o cidadão, o consumidor ou o cliente no centro das decisões, com uma visão mais centrada no cliente. No entanto, ainda não conseguem compreender que as novas tecnologias da informação e comunicação levam os consumidores e o público em geral a ganhar o controlo da conversa sobre nós, vinte e quatro horas por dia, em múltiplos canais e formatos. As redes sociais são o sítio em que se constroem e destroem marcas e empresas. Por isso, para além de ouvir, é necessário participar na conversa, criando a narrativa adequada, com base num propósito claro e partilhado da empresa. O *storytelling* passou a ser também obrigatório para a gestão da reputação familiar.

Seria recomendável, assim, deixar para trás convicções obsoletas, como «se não estivermos nas redes sociais, ninguém vai falar de nós». Num mundo hiperconectado, haverá sempre alguém que faça algum comentário, positivo ou negativo, sobre nós; por isso, temos de estar preparados para comunicar, ouvir e interagir, para proteger a reputação da empresa e o bom nome da família. Já há alguns exemplos de boas práticas: algumas empresas familiares investiram em estratégias de comunicação criativas e inteligentes para criar uma imagem sólida e forte que contribuísse tanto para a reputação empresarial quanto para a familiar.

Em suma, a comunicação corporativa continua a ser o eixo sobre o qual gira e a base em que assenta a narrativa de uma empresa familiar. A transformação do paradigma empresarial e do âmbito da comunicação obriga as empresas a enfrentar novos e complexos desafios para continuarem a responder às expectativas tradicionais e a expectativas novas no modelo de negócio, e à promessa de valor das empresas para com os *stakeholders*. O maior desafio consiste, assim, em detetar

estas novas tendências e expectativas na sua fase mais inicial, para proporcionar respostas com caráter imediato. Como bem assinala José Antonio Zarazalejos no seu artigo «A reputação e o valor da antecipação»⁶, o desafio que enfrentamos hoje resume-se a «antecipar-se ou morrer», como nova formulação do aforismo de «renovar-se ou morrer».

A reputação e a transformação digital serão as variáveis que vão mover o mundo nos próximos anos, e a empresa familiar deve ser capaz de a gerir de forma eficaz. A crescente interconectividade entre os cidadãos, assim como o auge da democratização, deram lugar a uma era em que a transparência é essencial, especialmente para as empresas que têm de defender todos os dias os seus valores familiares, tendo em vista a sustentabilidade futura. As transformações económicas e sociais dão-se a uma velocidade vertiginosa, com novas tendências que substituem, alteram ou condicionam outras precedentes. Os consumidores veem cada vez menos diferenciação entre produtos e serviços, mas apreciam cada vez mais a diferenciação da reputação e o bom nome das empresas.

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

Compliance e reputação na era da boa governança corporativa

Gonzalo Carranza

Diretor Sênior da LLORENTE & CUENCA no Peru

Francisco Hevia

Diretor Sênior de Comunicação Corporativa
da LLORENTE & CUENCA em Espanha

Denise Ledgard

Advogada do PUCP

Há pelo menos uma década que vivemos tempos agitados por escândalos de corrupção e sistemas de justiça precários que, muitas vezes, apesar de serem os responsáveis por processar e sancionar estes crimes, acabam por ser a fonte deste flagelo.

O custo da corrupção é um problema global. De acordo com as estimativas do FMI de 2016, o custo anual chegava a alcançar 1,5 a 2 bilhões de dólares por ano para a economia mundial, o que é quase 2 % do PIB

do planeta⁷. Na América Latina —mesmo antes de escândalos como os da Odebrecht— estima-se que o custo era de aproximadamente 58 % do PIB *per capita* da região. O impacto é tão significativo porque afeta os sistemas de contratação, o sistema judicial e o sistema financeiro, criando um sistema económico paralelo e desperdiçando os recursos públicos.

Isto deu origem a um alerta para os sistemas de controlo financeiro e de justiça, mas também a um novo impulso para os mecanismos de prevenção, como a *compliance*, conceito que assinala a função a cargo das organizações de estabelecer procedimentos que asseguram a conformidade regulamentar interna e externa.

Originária do mundo anglo-saxónico, e também consequência dos escândalos de corrupção durante os anos setenta e oitenta nos Estados Unidos, a *compliance* foi-se estendendo a outros países. Mais tarde, a partir de 2008, voltou a ganhar força. Tal ocorreu aquando da origem da crise financeira que começou em Wall Street, uma situação na qual se evidenciaram múltiplas violações éticas, processos de gestão empresarial inadequados e falhas na regulação financeira.

Outra problemática que veio à luz logo após a crise e a posterior Grande Recessão foram as dificuldades na aplicação das leis penais, tanto internas quanto internacionais. Anos mais tarde, por exemplo, nenhum dos gestores de Wall Street foi condenado. Pelo contrário, na maior parte dos casos nem sequer foram abertos processos penais. A exceção foi a Islândia, onde pelo menos 26 banqueiros foram presos pelo mesmo tipo de fraude⁸.

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).

Esta crise mostrou-nos um fator limitador que deveria ser alvo de uma maior abordagem à regulamentação e à supervisão. Era necessário reforçar a prevenção, e por isso a *compliance* assumiu novamente o papel de protagonista. Embora este conceito não seja novo, há outros conceitos que são: o estabelecimento de quadros regulamentares de responsabilidade penal de pessoas jurídicas e a obrigação que têm agora as empresas de manter programas de *compliance* e departamentos autônomos para detetar e evitar violações à lei.

Neste artigo, oferecemos uma perspectiva sobre a figura da *compliance* no âmbito do incentivo à Boa Governança Corporativa, a sua contínua implementação em países da América Hispânica, casos emblemáticos e, sobretudo, como este conceito relativamente novo responde agora a uma exigência normativa. Também analisamos os desafios que persistem para assegurar a eficácia da *compliance*. Finalmente, explicamos como a *compliance* é também uma nova base da gestão e da melhoria da reputação institucional das empresas. Esta leitura permitirá levantar ou reconhecer os desafios e as tendências da *compliance* no futuro.

Da Boa Governança Corporativa ao conceito de *compliance*

O conceito de Boa Governança Corporativa (BGC) existe há algum tempo como um aspeto fundamental em qualquer organização saudável. É um sistema de governança baseado em elevados padrões de transparência, profissionalismo e eficiência, que geram confiança no mercado e aumentam, a longo prazo, o valor e a competitividade da empresa ou organização. Trata-se também de uma forma transparente e profissional de relação entre a direção de uma empresa, a gerência e o resto da organização.

Esta fórmula visa proteger os interesses dos *stakeholders*, especialmente os dos acionistas, dos conflitos éticos que podem pôr em perigo a sustentabilidade (a longo prazo) e a rentabilidade (a curto prazo) das empresas. Destina-se a tornar o investimento dos *stakeholders* rentável e a salvaguardar o património deles. Portanto, deve garantir o acesso a informação relevante e de qualidade que permita participar na tomada de decisões positivas para a reputação e rentabilidade da empresa⁹ a longo prazo. Isto também é indicado nos Princípios de Governança Corporativa do G20 e da OCDE¹⁰.

Embora a BGC tenha estado em vigor durante muito tempo como uma forma de organização interna transparente, não compreendia nenhuma obrigação legal ou regulatória por parte das empresas. Respondia, antes, a um modelo típico de estrutura interna proveniente da direção de uma empresa, sob a forma de normas empresariais ou de segurança. Era simplesmente uma boa maneira de funcionar, e, para dizer a verdade, nos países da OCDE só ganhou impulso recentemente, isto é, nos últimos anos; está longe de ser uma prática realmente generalizada.

O conceito de *compliance*, como veremos, não é permutável com o de BGC, uma vez que o modelo impõe, através de normas regulatórias impostas pelo governo, uma estrutura de governança interna proveniente de agentes externos¹¹. É a dificuldade ou a impossibilidade dos governos de processarem legalmente as empresas depois dos casos de corrupção que, por parte das

9 Por exemplo, segundo a informação da Bolsa de Valores de Lima (BVL), as empresas que fazem parte do Índice de Boa Governança Corporativa (IBGC) cotaram as ações com um prémio em relação às 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>

empresas, torna urgente o cumprimento de certos requisitos (legais) para fazer negócios.

Assim surge a *compliance*, a nova *corporate governance*, como lhe chama Sean J. Griffith da Fordham Law School, que se vai tornando uma exigência regulatória cada vez mais rigorosa para prevenir a prática de crimes económicos¹².

O que queremos dizer quando nos referimos a compliance?

O termo inglês *compliance* refere-se à conformidade regulamentar das empresas, interna e externa, que se alcança gerindo estratégias empresariais para prevenir práticas criminosas por parte das organizações. Entre estas, encontra-se a regulação de boas práticas, a criação de um código de ética, a regulação do mercado de valores, a prevenção de riscos, a proteção de dados, a listagem dos riscos de suborno, de branqueamento de capitais, etc.

Mais do que um resultado, é um conjunto de procedimentos: ferramentas que as organizações adotam —habitualmente exigidas por legislação reguladora— para identificar e classificar os riscos operacionais e legais que enfrentam. Isto permite-lhes estabelecer mecanismos internos de prevenção, gestão, controlo e reação frente a estas ameaças, que diferem consoante a natureza de cada negócio¹³. Estes riscos não surgem apenas a partir das decisões empresariais, mas também da atividade dos colaboradores da organização. Além disso, não se trata apenas de evitar o risco decorrente dos crimes, mas também de evitar as atividades que vão contra a integridade e a ética da empresa.

¹² *Ibidem*.

¹³ www.worldcomplianceassociation.com

Embora a *compliance* surja como uma obrigação legal para evitar ou prevenir a responsabilidade penal da pessoa jurídica e as respetivas consequências, pode ser vista a partir de uma abordagem mais abrangente. A falta de conformidade pode causar a perda da reputação corporativa, o que para uma empresa implica perdas económicas e de valor financeiro; isto se não for também uma sentença de morte. No entanto, o valor da *compliance* centra-se não só no cumprimento de um requisito, mas também numa oportunidade de gerir as empresas no âmbito de uma cultura ética e transparente, com novas oportunidades de eficiência.

A conformidade ou a adequação da gestão de uma empresa às exigências da *compliance* refletem-se inclusivamente na estrutura e organização da empresa. Embora os novos departamentos de *compliance* tenham surgido como uma espécie de novas áreas que estão abaixo da direção, a autoridade dos responsáveis pela conformidade, por exemplo, tem outro peso dentro da empresa, pois essa autoridade é legitimada pela lei. São responsáveis pela adoção, aplicação e manutenção das políticas e dos procedimentos necessários.

O *compliance officer* é um órgão fundamental, e deve ser permanente, independente e eficaz, para ajudar a alta direção no controlo e na avaliação das medidas e dos procedimentos de prevenção e correção que já são obrigatórios para a empresa.

Como se tem vindo a implementar normativamente em diferentes países?

Tal como mencionámos anteriormente, este conceito nasceu no mundo anglo-saxónico nos anos setenta e oitenta, como consequência da promulgação da Foreign

Corrupt Practices Act (FCPA) (Legislação norte-americana sobre práticas de corrupção no estrangeiro), de 1977¹⁴, que pune os atos de corrupção e os subornos, mesmo fora das fronteiras geográficas dos EUA. Segundo esta lei, qualquer empresa com sede nos EUA que faça parte de uma sociedade americana, que invista ou que tenha sido contratada por uma empresa ligada aos EUA, pode ser julgada ao abrigo desta lei. No Reino Unido, também depois de um escândalo protagonizado pela empresa BAE Systems PLC, a *compliance* ganhou impulso com o Bribery Act (2010) (Legislação britânica de combate ao suborno), qualificado até como a legislação mais rígida a nível mundial, que acabou por confirmar o compromisso do Reino Unido com a Convenção da OCDE sobre Luta contra a Corrupção.

Os crimes cometidos por pessoas jurídicas, em organizações, para benefício próprio, ocorrem em cada vez mais países. Alguns estados seguiram as recomendações de organismos internacionais para poderem atribuir responsabilidade penal às pessoas jurídicas¹⁵. A possibilidade de

14 Em 1988, a FCPA foi modificada, e a proibição dos subornos em transações internacionais com os maiores sócios comerciais dos EUA foi negociada com os membros da OCDE. Negociações posteriores na OCDE culminaram na assinatura da Convenção Anti-Suborno, que obrigava as partes a considerar crime o suborno a oficiais estrangeiros. Em 1998, a FCPA foi modificada novamente para cumprir o estipulado na referida convenção.

15 Por exemplo, o artigo VIII (suborno transnacional) da Convenção Interamericana contra a Corrupção (CIACC; 1997), o artigo 2.º (responsabilidade das pessoas jurídicas) da Convenção da OCDE sobre o Combate ao Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (ABC; 1999) e o artigo 26.º (Responsabilidade das pessoas jurídicas) da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC; 2003). Em virtude do disposto no Artigo 2.º da Convenção da OCDE sobre o Combate ao Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (convenção contra o suborno) e no Artigo 26.º da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (CNUCC), cada um dos estados signatários compromete-se a adotar «as medidas que forem necessárias, em conformidade com os próprios princípios jurídicos, para estabelecer a responsabilidade das pessoas jurídicas» pelo suborno de funcionários públicos e outros crimes de corrupção. A responsabilidade das pessoas jurídicas poderá ser penal, civil ou administrativa. O Artigo VIII da Convenção Interamericana contra a Corrupção (ICAC) declara que cada estado membro «proibirá e punirá o ato de dar ou oferecer algo a um funcionário público de outro Estado, direta ou indiretamente, por parte dos respetivos nacionais, pessoas que tenham residência habitual no respetivo território e empresas nele domiciliadas».

responsabilizar as pessoas jurídicas (e não apenas as pessoas singulares) 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 empresarial. Estes modelos caracterizam-se pela responsabilidade da organização pois, embora pressuponham que um crime tenha sido cometido por uma pessoa singular, fundamentam-se no reconhecimento do incumprimento de certos deveres e da supervisão por parte da própria organização. No entanto, a tendência não é homogênea: países como Espanha já preveem como isenção de responsabilidade penal para as pessoas jurídicas a constituição de sistemas de *compliance*, mas outros, como Portugal, ainda não consideram tal constituição.

Quadro de leis e ano de implementação por país

Países	Lei 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 regulação da *compliance* abrange os diferentes blocos legislativos que afetam a atividade empresarial, assim como os compromissos assumidos voluntariamente pelas empresas (a chamada autorregulação).

Este conceito de *compliance* é o que está presente nas normas internacionais (ISO 19600 sobre o *Compliance Management System* e ISO 37001 sobre o *Anti-bribery Management System*).

O quadro apresentado na página anterior contém as normas nacionais que regulam a responsabilidade das pessoas jurídicas em matéria de corrupção por crimes de corrupção num contexto administrativo, civil ou penal.

Em Espanha, o Código Penal estabeleceu a responsabilidade penal das empresas em 2010, mediante a Lei Orgânica 5/2010. No entanto, em 2015 foram contemplados expressamente no artigo 31.º-bis do Código Penal os requisitos que um programa de *compliance* ou de prevenção de riscos penais deve cumprir: a vontade do órgão de administração de o elaborar e implantar, a identificação dos riscos penais, a criação da figura do *compliance officer* ou órgão de conformidade dentro da empresa, a abertura de um canal de denúncias para comunicar irregularidades, a gestão de recursos financeiros adequados, a promoção de campanhas de formação e consciencialização e uma avaliação contínua, tanto da análise dos riscos quanto da implementação das medidas de supervisão e controlo aconselhadas. Ou seja, a função da *compliance* já vai além da mera prevenção criminal.

Atualmente, a grande maioria das organizações espanholas tem uma política de conformidade interna, assim como funções específicas dentro da estrutura para supervisionar o cumprimento do referido programa. Também têm uma listagem ou inventário de riscos de conformidade, e códigos de ética ou de conduta.

As empresas de dimensões superiores foram as primeiras a implantar esta função nas respetivas organi-

zações. Das empresas com mais de 5000 funcionários, 78 % tem uma função de *compliance*, enquanto esta percentagem se reduz para 38 % nas empresas com menos de 5000 funcionários. A tendência é a de que exista uma equipa especializada de *compliance* que conte com um *compliance officer*. Esta equipa normalmente responde diretamente ao conselho de administração, garantindo assim a própria independência¹⁶ e funcionando como parte das linhas de defesa dos órgãos de governança sobre as atuações dos órgãos de gestão da própria organização.

Este ano, através de uma pronúncia do Supremo Tribunal, reconheceu-se que implementar um programa de conformidade é uma boa prática empresarial, e que é importante não só para a responsabilidade penal da empresa quando os crimes afetam terceiros alheios à organização, mas também para preservar a reputação da mesma¹⁷.

Portugal, por outro lado, contemplava a responsabilidade penal das pessoas jurídicas perante infrações económicas e crimes contra a saúde pública no Decreto-Lei n.º 28/1984. Vinte anos mais tarde, a Lei 59/2007 foi incorporada no Código Penal, e estende esta responsabilidade a um grande número de crimes cometidos pelas pessoas singulares que ocupam na empresa uma posição de autoridade. Por isso, o crime deve ser cometido em nome e representação da entidade, e no seu interesse particular. Mas, além disso, deve estar intimamente relacionado com as atividades normais da pessoa singular dentro

¹⁶ A função do *compliance* na empresa espanhola. Deloitte Espanha. Governança Corporativa. 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%3%B10l/la-evoluci%C3%B3n-del-compliance-en-espaa%C3%B1a-del-c%C3%B3digo-olivenza-al-tribunal-supremo>

da organização¹⁸. Não há isenção para os casos em que são implementados 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 em 2009 a Lei 20.393, mediante a qual introduziu a responsabilidade penal das pessoas jurídicas. O fundamento não reside no ato de uma pessoa singular ligada à entidade praticar o crime, mas sim num incumprimento por parte da empresa dos respetivos deveres de direção e supervisão. O alcance da responsabilidade penal reduz-se apenas a três crimes: lavagem de dinheiro, financiamento do terrorismo e suborno a funcionários públicos nacionais e estrangeiros. Esta norma, no entanto, insta à implementação de um modelo de prevenção de crimes, além de um «responsável pela conformidade» (*compliance officer*), o que permite às empresas isentarem-se de responsabilidade, se algum funcionário praticar os crimes tipificados na referida lei.

O Peru seguiu o exemplo chileno e, através da Lei 30424 de 2016, definiu a responsabilidade administrativa da pessoa jurídica, mas só pelo crime de suborno ativo transnacional. Recentemente, em janeiro de 2017, foi promulgado o DL 1352, que emendou os artigos da Lei 30424, alargando a responsabilidade administrativa das pessoas jurídicas para crimes de lavagem de dinheiro

18 Os crimes são os expressamente contemplados, entre os quais cabe mencionar: maus tratos (art.º 152.º-A); violação das normas de segurança (art.º 152.º-B); escravatura (art.º 159.º); tráfico de pessoas (art.º 160.º); alguns crimes contra a liberdade sexual (artigos 163.º a 166.º, sendo a vítima menor de idade, e artigos 168.º, 169.º e 171.º a 176.º); crimes de fraude (art.º 217.º a 222.º), discriminação racial, religiosa ou sexual (art.º 240.º); falsificação de documentos (art.º 256.º); falsificação de relatórios técnicos (art.º 258.º); crimes de falsificação de dinheiro e alguns crimes de perigo comum (art.º 262.º a 283.º e 285.º), associação criminosa (art.º 299.º); tráfico de influências (art.º 335.º); desobediência (art.º 348.º); violação de imposições, proibições ou interdições (art.º 353.º); suborno (art.º 363.º); favorecimento pessoal (art.º 367.º); branqueamento de capitais (art.º 368.º-A) e corrupção (art.º 372.º a 374.º).

e outros relacionados com mineração ilegal e crime organizado. Em agosto desse mesmo ano, através da Lei 30835, foram incluídos dois novos crimes: conluio e tráfico de influências.

A Argentina aprovou em 2017 a Lei 27.401, que estabelece a responsabilidade penal das pessoas jurídicas por alguns crimes específicos: suborno e tráfico de influências nacional ou transnacional, negociações incompatíveis com o exercício de funções públicas, concussão, enriquecimento ilícito de funcionários e balanços e relatórios falsos, ficando as empresas isentas de responsabilidade penal. Estes crimes só se interpretavam assim nos casos em que a pessoa singular que cometesse o ato agisse exclusivamente para benefício próprio e sem criar nenhum benefício para a empresa. Um ponto central é a inclusão dos Programas de Integridade, que, aliás, são obrigatórios para as empresas que celebram contratos com o Estado.

No caso do Equador, em julho de 2016, foi promulgada a Lei Orgânica de Prevenção, Detecção e Erradicação do Crime de Lavagem de Dinheiro e de Financiamento de Crimes, com o objetivo de intensificar a supervisão do fluxo de fundos e estabelecer as bases para a prevenção da lavagem de dinheiro. Com esta nova regulamentação, pretendeu-se implementar um dever de diligência que permitisse instaurar mecanismos de prevenção eficazes, aplicando parâmetros de monitorização mais estritos.

Em 2016, a Colômbia, mediante a Lei 1778, instaurou a responsabilidade das pessoas jurídicas por atos de corrupção transnacional e outras disposições relativas à luta contra a corrupção. A promulgação desta lei implicou um compromisso de todos os intervenientes dos negócios para criar transparência em todas as

transações efetuadas pelas empresas. Também foram considerados os programas de conformidade como elementos para desvirtuar a responsabilidade penal das pessoas jurídicas.

No Brasil, excetuando os crimes relacionados com o meio ambiente —Lei de Crime Ambiental (9.605/1998)—, as empresas não podem ser penalmente responsabilizadas pelos atos e pelas omissões dos funcionários nem dos agentes externos. No entanto, as empresas podem sujeitar-se à responsabilidade civil e / ou administrativa por estes atos. Por exemplo, a Lei 12.846/2013 (Lei da Empresa Limpa do Brasil) impõe a responsabilidade civil e administrativa às entidades legais pelos atos cometidos contra as administrações públicas e estrangeiras, especialmente pelos atos relacionados com práticas corruptas.

No México, a responsabilidade penal das pessoas jurídicas foi introduzida a partir da entrada em vigor do Código Nacional de Processo Penal (CNPP), em março de 2014. Esta foi modificada em junho de 2016, quando foram alteradas praticamente todas as leis então existentes para processar penalmente as pessoas jurídicas (artigos 421 a 425) e se introduziu a necessidade de as empresas terem, no âmbito da organização, um programa de conformidade regulamentar (*compliance*) que lhes permita excluir a responsabilidade penal que, de forma direta e autónoma, podem agora assumir as entidades coletivas¹⁹.

Finalmente, no Panamá, a Lei de 23 de abril de 2015 regulou os mecanismos de supervisão, controlo e cooperação internacional no âmbito da prevenção do branqueamento de capitais, do financiamento do terrorismo e da proliferação de armas de destruição massiva.

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

As normas internacionais

No final de 2015, a Organização Internacional de Normatização publicou a ISO 19600 sobre *Compliance Management Systems* (CMS), uma norma específica que permite às organizações usar uma ferramenta especializada para identificar e minimizar riscos.

Tratam-se de diretrizes orientadoras sobre a implementação, avaliação, manutenção e melhoria de um sistema de gestão de *compliance* eficiente e eficaz. É um documento de colaboração para a alta direção de uma organização e para os responsáveis pela conformidade. Em teoria, não é certificável; no entanto, as empresas que estão a pensar em certificar-se devem seguir estas diretrizes. Se as atividades da empresa tiverem uma dimensão internacional, as boas práticas terão de ser acreditadas pela ISO 37001, que estabelece requisitos para implementar este sistema de gestão na organização, ajudando-a a prevenir, detetar e gerir adequadamente possíveis comportamentos criminosos relacionados com o suborno. Além disso, exige às organizações que estabeleçam procedimentos para prevenir estes comportamentos²⁰.

Os programas de *compliance* são realmente eficazes?

Casos relevantes

Siemens

É complicado medir o impacto de um programa de *compliance*, uma vez que servem precisamente para evitar a ocorrência de novos casos deste tipo. Assim,

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

a ausência ou inexistência destes casos não é necessariamente atribuível a um programa de *compliance*. Se ocorrerem, no entanto, é possível atribuí-los a uma falha do programa de *compliance*.

A complexidade da *compliance* provém do facto de que, embora seja constituída por uma série de ferramentas e procedimentos, a respetiva eficácia depende em boa medida de comportamentos ou condutas empresariais, e, em muitos casos, dos princípios, valores e padrões com os quais se gere o nível mais elevado da liderança das empresas. É necessário estabelecer na cultura da empresa uma cultura de conformidade e transparência. Os escândalos de corrupção dos últimos quinze anos estão relacionados com falhas na gestão de riscos, mas, em muitos casos, estes são causados não só por aspetos técnicos, mas também por graves deficiências éticas.

Embora as iniciativas de *compliance* sejam implementadas em conformidade com os guias internacionais, variam dependendo do setor, da maturidade dos programas e da história da empresa. As empresas que já tiveram algum grande escândalo parecem ter agora programas mais eficazes. Os danos sofridos levaram-nas a fazer todos os possíveis para evitar que voltem a acontecer.

Os casos emblemáticos resultaram na implementação de melhores sistemas de *compliance*. Talvez o caso que melhor assinala um antes e um depois seja o da Siemens, a famosa empresa alemã, que foi multada em mais de 1500 milhões de dólares por crimes de suborno e corrupção cometidos entre o fim da década de 80 e a primeira década deste século. Em 2008, como resultado de uma investigação realizada nos Estados Unidos que ameaçava os negócios da Siemens AG neste país, a empresa reconheceu os referidos pagamentos

ilegais e especificou alguns dos recetores dos mesmos. Estiveram envolvidos, inclusivamente, políticos do mais alto nível. A Siemens também apontou que o suborno de funcionários era uma prática generalizada, que tinha sido realizada noutros países, no âmbito de quase 300 contratos. Na sequência deste escândalo, o Banco Mundial celebrou um acordo com a Siemens AG que incluiu o compromisso da empresa de pagar 100 milhões de dólares durante os quinze anos seguintes para apoiar programas anticorrupção, mudar práticas industriais, reorganizar as práticas dos fornecimentos e comprometer-se a fazer parte de ações coletivas com o Grupo do Banco Mundial.

No âmbito deste acordo, a Siemens AG lançou, em dezembro de 2009, a sua Iniciativa de Integridade, atualmente ativa, que compreende o apoio a organizações e projetos que lutam contra a corrupção e a fraude, realizando ações coletivas de educação e formação. Entre estas, encontra-se a assinatura da Convenção Mundial contra a Corrupção, em 2010, que financiou projetos anticorrupção que implicariam um desembolso de 4,35 milhões de dólares por parte da empresa.

Por outro lado, a Siemens AG decidiu também substituir todo o conselho de administração e implementar rígidos mecanismos internos. Esta empresa adotou uma cultura de gestão ética e transparente a partir da mais alta gestão, assim como ferramentas, entre as quais o Código de Conduta nos Negócios e o Sistema de Conformidade. O Código é aplicável não só aos consultores e parceiros de negócio que agem em nome da Siemens, como também aos fornecedores, sócios comerciais e outras entidades com as quais desenvolvem negócios. O Sistema de *Compliance* foi desenvolvido em três níveis de ação: prevenção,

deteção e resposta, e é, em teoria, um dos modelos mais abrangentes que foi implementado. Foi um esforço de oito anos, e nos dias que correm a Siemens voltou a ser uma empresa bem-sucedida, reconhecida no mundo como um exemplo a seguir.

Odebrecht

A América Latina não é alheia a esta evolução. Devido a uma situação parecida à da Siemens, a empresa de construção brasileira Odebrecht está agora a ser investigada. Os subornos milionários desta empresa revelaram uma corrupção sistémica e crónica que abalou as estruturas públicas e privadas na América Latina.

No Equador, esteve envolvido o vice-presidente Jorge Glas. No Panamá, houve 68 pessoas a serem processadas pelos subornos da multinacional, entre elas vários ex-ministros. Na República Dominicana, a Odebrecht admitiu ter pago subornos no valor de 92 milhões de dólares. Na Colômbia, estão detidos, à espera de julgamento, o ex-vice-ministro dos Transportes Gabriel García Morales e o ex-senador Otto Bula, ambos pelos crimes, confessados, de terem recebido subornos da Odebrecht, de 6,5 e 4,6 milhões de dólares, respetivamente. No Brasil, o caso faz parte do emaranhado judicial conhecido como Lava Jato, que investiga os subornos das principais empresas de construção do país para receberem adjudicações de obras da gigante petrolífera do Estado Petrobras.

No entanto, o exemplo com maior magnitude política do caso Odebrecht foi o do Peru, onde os últimos quatro presidentes foram investigados, acusados ou receberam ordem de prisão. No Peru, depois do escândalo de corrupção brasileiro, a necessidade de ter em consideração as orientações de *compliance* e de Boa Governança

Corporativa nas empresas adquiriu mais sentido, ainda mais por poderem ser investigadas e sancionadas por tribunais dos EUA.

Como parte do acordo da Odebrecht de colaboração com a justiça dos EUA, a própria empresa está envolvida na implementação de iniciativas relacionadas com a *compliance*. Assim, concordou em manter um monitor independente durante três anos, que deverá assegurar-se de que a empresa implementa e mantém um programa de *compliance* adequado. Também contratará os serviços de uma empresa independente especializada, que assegurará que a Odebrecht cumpre a promessa de diminuir os riscos de se cometerem qualquer um dos crimes previstos na FCPA. A Odebrecht deverá implementar medidas de controlo internas que sejam eficazes, razoáveis e eficientes. Para assegurar a própria eficácia, o programa de *compliance* deverá ser tão ou mais importante do que as estratégias de venda. Por isso, será necessário pessoal qualificado, um orçamento anual designado e acesso ilimitado a toda a informação da empresa.

As consequências não só afetaram a empresa Odebrecht, empresários e políticos, mas também empresas ligadas à Odebrecht, direta ou indiretamente. A empresa de construção peruana Graña y Montero, com operações também no Chile e na Colômbia, viu-se envolvida em seis projetos de investimento associados à Odebrecht. Esta sofreu um golpe no âmbito penal —os diretores principais foram detidos e estão em julgamento—, mas não só: em catorze meses, o valor da empresa —o maior das empresas de construção do Peru— desceu 73 %.

O golpe económico e reputacional que sofreu a Graña y Montero levou-a a iniciar esforços consideráveis de reestruturação do sistema de gestão, estabelecendo um

Sistema de *Compliance* e uma Comissão de Sustentabilidade. Os mais altos gerentes da empresa aprovaram as políticas empresariais e as medidas necessárias para proporcionar canais confidenciais para as denúncias e para haver uma comissão de governança. Além disso, a empresa reorganizou as gestões, designando áreas exclusivamente dedicadas a enfrentar o efeito Odebrecht. Também se reforçou o código de ética e o código de conduta e foi estabelecido um processo de *due diligence* mais rigoroso.

A Graña y Montero, com as suas novas políticas de conformidade, fez, durante o ano de 2017, 500 horas de formação com cada trabalhar sobre a carta de ética, o código de conduta e a utilização do canal de ética, e 400 horas sobre a luta contra a corrupção. A Comissão dos Riscos, da Conformidade e da Sustentabilidade também realizou 70 sessões de trabalho. Além disso, estabeleceu avaliações de risco para as empresas com as quais poderá estabelecer uma parceria.

Os grandes casos de corrupção deixaram-nos lições que tiveram um impacto na evolução e no desenvolvimento da *compliance*; agora, o objetivo não é apenas isentar-se da responsabilidade penal ou administrativa, mas também instituir modelos de gestão mais transparentes como ferramentas para recuperar a reputação institucional.

A compliance e a reputação

Embora seja difícil medir a eficácia dos programas de *compliance*, a respetiva implementação é muitas vezes avaliada pela distância que conseguem manter entre as empresas e os problemas regulatórios e legais. No entanto, considera-se cada vez mais que o principal

objetivo da *compliance* é minimizar a possibilidade de ocorrerem situações que degradem a reputação da empresa. Por isso, o papel do *compliance officer* e o trabalho dele, em coordenação com o diretor executivo e com o responsável pela área de comunicação, é considerado cada vez mais importante.

Especialistas em Risk Assistance Network Exchange (RANE) analisaram uma sondagem recente da consultora Aite, que assinala que 68 % dos profissionais da *compliance* de empresas de serviços financeiros do mundo consideram ser uma prioridade protegerem a reputação da empresa. De facto, argumentam que o investimento nesta área gera retornos positivos para a reputação da instituição²¹. Os principais pontos que consolidam esta afirmação são os seguintes:

- A *compliance* é um investimento: o problema da reputação positiva derivar da *compliance* é que as pessoas costumam tomar conhecimento destes programas quando acontece algo mau. No entanto, segundo Jim Lord²², consultor da Dow Jones, um bom programa de conformidade pode precisamente prevenir a necessidade de ter de reparar a imagem ou a reputação de uma empresa.
- A boa reputação deriva do processo, não do resultado: tal como foi dito anteriormente, a *compliance* é constituída por um conjunto de ferramentas e procedimentos que servem para fazer cumprir as normas e para trabalhar de forma mais honesta e eficaz. Portanto, é importante centrar-se num programa de *compliance* que convença os grupos

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

de interesse de que esta é uma prioridade para a empresa. Lord salienta que ter um programa sólido de *compliance* não chega; é importante instituir uma cultura de conformidade em toda a empresa para se poderem ver os resultados.

- Transmitir a *compliance*: para conseguir que as práticas de conformidade tenham um impacto na reputação da empresa, esta terá de impressionar vários públicos. É necessário conseguir que a sociedade conheça a empresa pelas boas práticas, para, em caso de escândalo, a primeira reação a ter ser a dúvida. Para tal, tem de se divulgar esta cultura de conformidade, o que se pode fazer na missão e visão da empresa, como prioridade.
- Conhecer o público: Segundo Ann Walker Marchant, fundadora e CEO do Walker Marchant Group, a maior parte dos empresários e investidores quer fazer negócios com empresas honestas, transparentes e que cumpram a lei. Um bom programa de *compliance* pode ser mostrado ao público como prova de honestidade e transparência. Os danos causados pelas más práticas podem geralmente ser neutralizados se a empresa tomar as medidas necessárias para abordar o problema publicamente. Assim, estes atributos —de transparência e honestidade— tornam-se parte da identidade da empresa. Para os investidores, uma instituição que trata os negócios de forma ética e responsável é uma instituição em que vale a pena investir. Para os reguladores, a reputação da empresa também é uma questão muito importante, uma vez que influencia os processos de supervisão²³.

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

Contudo, é importante que se institua uma verdadeira cultura de conformidade. A ética e a integridade devem fazer parte da cultura da organização e devem estar presentes na história, nos costumes e no comportamento da mesma, de forma aceita. Para conseguir fazer esta cultura passar a fazer parte dos *assets* da empresa, para além de políticas e procedimentos, é necessário que isto esteja explícito nos enunciados de identidade da empresa.

Para terminar: tendências e desafios relativos à *compliance*

Desde o início, a evolução da *compliance* tem sido marcada por escândalos de corrupção. Foram estas crises que levaram à implementação de novas regulamentações e obrigações legais. No início, os programas de *compliance* eram implementados para as empresas se isentarem da responsabilidade e, em quase todos os casos, por obrigações legais externas. No entanto, com o tempo, e sobretudo depois dos casos das empresas que sofreram escândalos, tanto os programas de *compliance* e os códigos de conduta quanto a implementação dos *compliance officers* tornaram-se obrigatórios. Fizeram-se mesmo com um novo objetivo, diferente do original: recuperar a reputação institucional.

Devemos identificar os desafios e os riscos, e transformá-los em oportunidades. A *compliance* torna-se uma oportunidade para as empresas serem geridas de forma mais transparente e eficiente. É uma área que avança rapidamente e vai ganhando terreno.

Matthias Kleinhempel, professor especialista do Centro de Governabilidade e Transparência do IAE da Universidade Austral²⁴, aponta os desafios que a *compliance*

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

ainda tem de enfrentar, pois tem uma eficácia muito difícil ou impossível de medir. Levanta dois desafios principais, especialmente para o caso das multinacionais. O primeiro está relacionado com a dificuldade em fazer a listagem do que possa constituir riscos éticos e de conformidade.

É necessário ter uma listagem eficaz de tudo o que possa constituir um risco, uma vez que é aquilo que permite atribuir recursos de forma adequada e é um bom indicador relativo à adoção dos códigos por parte dos líderes da empresa. Este último é essencial, uma vez que cometer ou não atos indevidos depende do comportamento e de aspetos psicológicos e culturais.

O segundo grande desafio tem a ver com a *compliance* dos terceiros ou dos fornecedores. As investigações das cadeias de valor de terceiros são complicadas, assim como as relacionadas com atividades externalizadas. Segundo a Kleinhempel, em investigações realizadas a partir de entrevistas com *compliance officers*, descobriu-se que 70 % não sabe o que está a acontecer nas cadeias de abastecimento. Deve reforçar-se a *due diligence*, e fazer-se controlos de rotina das cadeias de abastecimento. Também se pode realizar *training* em comunicação e transparência e estabelecer cláusulas de rescisão em caso de infrações éticas.

Por outro lado, há alguns aspetos observáveis que importa destacar. Um deles está relacionado com a importância que o responsável pela conformidade tem adquirido nos países da América Latina, especialmente na América do Sul. Agora, segundo a Kleinhempel, 30 % dos responsáveis pela área da conformidade responde diretamente ao CEO ou à direção, quase 50 % participa nas decisões estratégicas das empresas e podem insistir

em mudanças no modelo de negócio e alcançá-las, quando o considerarem arriscado. 50 % dos responsáveis pela conformidade reúne-se periodicamente com os CEO, e 60 % com a direção a cada trimestre.

Segundo a Kleinhempel, há duas tendências principais na *compliance* que devemos analisar. A primeira é a criação de uma autêntica cultura de *compliance*, com base na ética. Não importa a qualidade dos procedimentos implementados, uma vez que não serão eficazes se não for criada na organização uma autêntica cultura de *compliance*, do topo da gestão da empresa até à base geral dos trabalhadores.

Devido a haver cada vez menos incentivos orientados pela lei, a *compliance* está a basear-se mais em princípios do que em regras. Mais do que cumprir as normas e regulamentações, fala-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 deveram-se principalmente a problemas e falhas na liderança ética. Por esta razão, os programas de *compliance* devem ter como público-alvo os executivos e funcionários que precisam de orientação e ajuda em casos de tentação, ou até de extorsão. O compromisso da direção é fundamental, uma vez que é quem decide a cultura da empresa.

As formações de *compliance* provaram ser ineficazes e aborrecidas. A educação deve ser feita cada vez mais perante os dilemas e as situações difíceis de enfrentar. Nestas circunstâncias, admite-se que as empresas funcionam numa zona cinzenta, que têm problemas difíceis de resolver e que não há uma solução correta. As empresas devem ir além da *compliance* e ver o

comportamento humano, para cumprirem a função de prevenção que têm.

Uma segunda grande tendência tem a ver com a tecnologia. Muitas empresas estão atrasadas e atrapalhadas com a grande quantidade de dados. 80 % dos responsáveis pela conformidade considera que a tecnologia tem um grande impacto na *compliance*. Os *Big Data* e a *Data Analytics*, por exemplo, permitem fazer um melhor *targeting*, um melhor controlo de riscos e uma melhor identificação das necessidades dos executivos, visando proporcionar uma formação mais *ad hoc* às atividades dos mesmos.

A revolução digital está a impor novas formas de as pessoas se relacionarem, dentro e fora da empresa. Cada vez mais pessoas trabalham na nuvem, em plataformas digitais que eliminam camadas de burocracia e de *management*. Cada vez mais empresas deslocalizam as equipas ou unidades de negócio para as tornarem mais ágeis e para as libertarem da rigidez das grandes corporações. Também estão a surgir novos riscos e novas responsabilidades inerentes ao uso de algoritmos na análise de dados e ao uso da inteligência artificial. Sem dúvida, são colocados desafios éticos e legais que incumbem diretamente à *corporate compliance*, além da proteção de dados. É fundamental que as áreas de Riscos e Conformidade comecem a gerir no respetivo âmbito de competências este mundo cibernético inevitável.

A *compliance* começou com uma abordagem legal, que parecia ineficaz mas proporcionava ferramentas e um enquadramento para uma melhor gestão e para uma melhoria da reputação das empresas. Posteriormente, a ética foi-se juntando, e, finalmente, hoje usa-se uma abordagem baseada no comportamento. Muitas vezes,

os programas já não se chamam apenas de *compliance* e estão a receber novos nomes, à medida que se centram mais em aspetos de integridade e ética do que em aspetos apenas legais.

COACHING EXECUTIVO

Sete princípios para gerir a 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 «informação é poder». No entanto, o filósofo britânico referia-se ao conhecimento (*ipsa scientia potestas est*, que se traduz para «conhecimento é poder»). O seu secretário, também filósofo, Thomas Hobbes, foi mais além, ao estabelecer uma ligação entre «conhecer» e «saber», aplicada ao âmbito das relações do indivíduo com o poder institucionalizado, na sua obra *Leviathan*. Hobbes preocupava-se com o uso que cada pessoa («o homem é um lobo para o homem») pudesse fazer do seu livre arbítrio, ao ponto de propor que este «micropoder» fosse parcialmente cedido ao Estado, ou *Leviathan*, para que corrigisse os desequilíbrios naturais da condição humana.

A era digital em que vivemos é o resultado da confluência das telecomunicações e dos sistemas de informação. A principal consequência foi facilitar,

democratizar, universalizar e acelerar o acesso à informação e, com esta, ao conhecimento. Os cidadãos do século xvii também queriam estar informados, mas não tinham os meios necessários para aceder de forma imediata aos dados e às opiniões de que precisavam para tomar as decisões. O cidadão digital do século xxi tem o poder de aceder à informação que necessita, praticamente em qualquer altura e em qualquer lugar. Em muitas circunstâncias, a vida do cidadão digital desenvolve-se e projeta-se *online* e *on live*.

Na facilidade de acesso, esconde-se uma mudança de paradigma relevante: já não é a posse de informação que dá poder, mas a capacidade de a distribuir. A informação não se dá, é apropriada. De certa forma, o cidadão recuperou a quota de poder que tinha cedido às instituições coletivas. «O homem que pode é rei», defendia o historiador Thomas Carlyle. E «os homens», armados com o poder que lhes concedeu a tecnologia, decidiram reinar sobre as próprias necessidades informativas, não só do ponto de vista da receção passiva, mas também do da emissão ativa.

Os tempos da Internet também derrubaram um segundo paradigma: o de abordar a informação e o conhecimento a partir de uma perspetiva de controlo. É um ambiente caracterizado pelas incertezas; pretender controlar a informação só pode trazer ansiedade. Não existe a possibilidade de escolher entre informar e não informar. Muitas vezes, nem se pode escolher quando informar.

«O silêncio não ocupa espaço», assegura José Carlos Losada Díaz no seu livro *(Não) Crise. Comunicação de crises num mundo interligado*, editado pela Universidade Aberta da Catalunha. O professor da faculdade de Comunicação da Universidade de Múrcia defende que ficar

calado perante uma crise é uma estratégia errada, porque outras fontes irão ocupar o espaço que a organização deixa livre. O silêncio não ocupa espaço, mas comunica, especialmente nos tempos em que a suspeita é omnipresente.

A estas duas mudanças de paradigma acrescenta-se uma nova formulação da equação razão-emoção. É verdade que as emoções foram sempre importantes mas, hoje em dia, têm mais peso nos processos informativos. As razões são três. A primeira é a maior capacidade para as projetar além da esfera individual, fundamentalmente usando as redes sociais. A segunda refere-se à maior facilidade de contágio que a Internet proporciona. A terceira deriva da superficialidade que origina uma maior velocidade de reação-opinião perante os factos que recebemos sob a forma de notícias ou outros formatos.

A Internet aumentou o alcance da nossa visão e o leque de ações que podemos realizar. É uma porta para um universo quase sem fronteiras nem distâncias. De facto, o acesso à Internet e a qualidade da ligação são o primeiro fator de discriminação entre pessoas na sua procura de oportunidades. Quanto maior for o oceano em que podemos navegar, mais fraco é o impulso para mergulhar numa zona específica. E, relativamente à informação, o mundo tem uma epiderme mais extensa e suscetível a estímulos. A tentação é deixar-se acariciar em vez de penetrar as profundezas da derme, onde as razões encontram um equilíbrio mais estável com as emoções.

As mudanças de paradigma em torno da propriedade da informação, libertada em boa medida, do (des)controlo da informação e dos efeitos que produz, levam-nos para um novo cenário em que a transparência na comunicação não é uma estratégia nem uma opção, mas uma condição incontornável.

Estamos no início da era da hipertransparência. Poderíamos definir este conceito como a conjugação da informação com os dados *online* com a velocidade, num contexto caracterizado pela desconfiança relativamente às instituições, incluindo empresas, que tradicionalmente organizam a nossa vida em comunidade. Quanto maior é a desconfiança, maior é também a exigência de transparência.

«Hoje em dia, nenhum outro tema domina tanto o discurso público como a transparência. A transparência é reivindicada efusivamente, sobretudo associada à liberdade de informação. A omnipresente exigência de transparência, que aumenta até se tornar um fetiche e assumir grandes proporções, culmina numa mudança de paradigma que não se pode reduzir ao âmbito da política e da economia», defende Byung-Chul Han, filósofo e ensaísta sul-coreano, em *A sociedade da transparência*.

A hipertransparência é o aspeto de um tempo em que «não há para onde fugir, não há onde esconder-se», segundo Andrea Bonime-Blanc, fundadora da empresa GEC Risk Advisory. Tanto assim é que o primeiro exercício que uma organização deve fazer para enfrentar esta nova época é aceitar que esconder-se não é uma opção, nem ficar calada, e muito menos ser um objeto passivo das conversas que se geram em torno dela.

A transparência é, essencialmente, uma atitude.

Assim entendida, deve ser abordada com os princípios que se seguem.

Acessibilidade

Este princípio está para a transparência como a valentia para um soldado. As organizações devem configurar um menu informativo *à la carte*, que seja acessível para

os *stakeholders* (cada vez mais difíceis de agrupar). Tal implica que seja fácil chegar à localização da informação relevante, a partir do local escolhido pelo *stakeholder*.

As organizações podem optar por um modelo *responsive* ou por desenvolver aplicações para as formas de acesso mais habituais. O modelo *responsive* baseia-se em proporcionar a todos os utilizadores de um *website* os mesmos conteúdos e uma experiência de utilizador o mais semelhante possível, contrastando com outras abordagens ao desenvolvimento de conteúdos para dispositivos móveis, como a criação de *apps*, a alteração do domínio e os *websites* apresentados dinamicamente em função do dispositivo.

Um exemplo do emprego do princípio da acessibilidade aplicado à transparência no âmbito interno é uma ferramenta, desenvolvida pelo Bankinter, que permite o acesso de todos os funcionários à informação sobre os negócios, independentemente do departamento a que pertença o funcionário. Esta iniciativa é uma demonstração de confiança nas pessoas do Bankinter e, ao mesmo tempo, aumenta a eficiência por reduzir a burocracia interna associada ao acesso à informação, especialmente quando é informação pertencente a outra unidade de negócio.

Relevância

A transparência total não existe. Aliás, teoricamente, uma transparência total iria de encontro ao princípio da relevância. Não se trata de sobrecarregar o *stakeholder* com um volume de informação impossível de gerir, mas sim com os factos, os dados e as circunstâncias que sejam realmente relevantes para poder tomar uma decisão.

O critério da relevância é fundamental para poder aplicar o princípio da cooperação na comunicação desenvolvido por Paul Grice: «Faz com que a tua contribuição para a conversação em que participas esteja de acordo, no momento em que ocorre, com o que é requerido pelo objetivo ou direção dessa conversação». O filósofo britânico, conhecido sobretudo pelas suas contribuições para a filosofia da linguagem no âmbito do significado e da comunicação, desenvolveu este princípio em quatro máximas:

1. Quantidade. Faça da sua contribuição tão informativa quanto o requerido. Não deixe que a sua contribuição seja mais informativa do que o requerido.
2. Qualidade. Não diga o que crê ser falso. Não diga aquilo para que não tenha provas.
3. Relação. Seja relevante.
4. Modo. Evite a obscuridade de expressão. Evite a ambiguidade. Seja breve e ordenado.

Os discípulos de Grice —Sperber e Wilson— concentraram as investigações na teoria da relevância, segundo a qual «as expectativas de cumprimento da máxima da relevância suscitadas por um enunciado devem ser suficientemente precisas e previsíveis para levar o ouvinte ao significado do falante».

Em 2013, Juan Béjar Ochoa tornou-se o conselheiro delegado da Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), uma empresa que operava num setor que não se caracteriza propriamente por um grau elevado de transparência. Visando proporcionar informação relevante aos funcionários num momento de grande inquietude causada pela crise que o grupo empresarial enfrentava e pelo processo de ajuste e transformação empreendido, pediu ao diretor-geral de comunicação

e membro do conselho de gestão que elaborasse uma síntese das decisões adotadas por este órgão e que a publicasse na Internet. Obviamente, o resumo das reuniões não era a ata do conselho de gestão, nem revelava dados que pudessem comprometer o desenvolvimento da estratégia, mas enumerava os assuntos abordados e as principais decisões, para que todas as pessoas da FCC tivessem uma visão clara da direção para a qual se dirigia a empresa.

Linguagem clara

Do anterior princípio deriva a importância de utilizar uma linguagem clara. A International Plain Language Federation define assim este conceito: «Uma comunicação está em linguagem clara se a expressão, a estrutura e a conceção forem tão claras que o público a que está destinada consegue encontrar facilmente aquilo de que precisa, compreende o que encontra e usa essa informação».

O Departamento Nacional de Planeamento do governo colombiano publicou em 2015 o *Guia para a Linguagem Clara dos Serviços da Colômbia*²⁵, no qual apresenta as vantagens de usar uma linguagem simples e concisa que o cidadão possa compreender facilmente. Os benefícios decorrentes podem aplicar-se a qualquer organização pública e privada.

A linguagem clara:

- Reduz erros e clarificações desnecessárias.
- Reduz custos e despesas ao cidadão.
- Reduz custos administrativos e operativos às entidades.

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

- Aumenta a eficácia na gestão de solicitações dos cidadãos.
- Reduz o uso de intermediários.
- Fomenta um exercício eficaz de prestação de contas por parte do Estado.
- Promove a transparência e o acesso à informação pública.
- Facilita o controlo dos cidadãos sobre a gestão pública e fomenta a participação dos cidadãos.
- Fomenta a inclusão social para grupos com deficiência, para beneficiarem efetivamente de direitos em igualdade de condições.

Um exemplo deste princípio é o Projeto TCR (Transparente, Claro e Responsável), empreendido pelo BBVA em 2014. Esta iniciativa materializa-se nas fichas de produto, nos contratos, no guião de venda por telefone, nas reclamações e na publicidade TCR. Relativamente às fichas, o *website* do banco indica: «Antes de adquirir um produto, é essencial que a pessoa tenha uma informação clara dos benefícios, vantagens, custos e riscos daquilo que vai adquirir. Por este motivo, as fichas TCR (documentos breves com informação relevante sobre o produto) estão presentes em 90 % dos produtos do BBVA para clientes particulares dos seguintes países: Espanha, México, EUA, Argentina, Chile, Peru, Colômbia e Venezuela».

Materialidade

A linguagem clara tem uma extensão no princípio da materialidade. Embora atualmente se aplique às políticas da responsabilidade social corporativa, tem origem nas normas de contabilidade. As normas internacionais da contabilidade introduzem a materialidade através do conceito da importância relativa, que permite excluir

dos estados financeiros determinados aspetos, dados e factos da informação financeira por não serem materialmente relevantes.

No âmbito da RSE, a materialidade é definida pelo Global Reporting Initiative (GRI) como «o limite em que os aspetos adquirem importância suficiente para serem comunicados». O relatório deve abarcar aspetos que refletem os impactos económicos, ambientais e sociais com uma influência significativa, seja positiva ou negativa, sobre a visão, os objetivos e a estratégia da organização.

A materialidade aplicada à transparência implica organizar a informação e a sua distribuição de acordo com o impacto que pode ter nos *stakeholders* ou grupos de interesse. Obviamente, a aplicação do princípio da materialidade exige que a organização conheça as inquietudes e expectativas dos grupos com que se relaciona. Desta forma, a organização não responde às perguntas que ela própria faz, mas às que fazem ou pensa que poderiam fazer outras entidades.

A Mapfre aplica o critério da materialidade nos relatórios desde 2014. A seguradora realiza este exercício de transparência em duas fases. A primeira é a análise interna das questões identificadas. «Foram determinadas questões específicas por grupo de interesse e questões transversais, entre as quais se destacam a transparência, os direitos humanos, a inovação, a segurança da informação e o ambiente». A segunda é a consulta dos grupos de interesse usando um questionário *online*, anónimo e confidencial.

Rastreabilidade

A Organização Internacional de Normalização (ISO —International Organization for Standardization) define

a rastreabilidade como «a propriedade do resultado de uma medida ou do valor de um padrão em que este possa estar relacionado com referências específicas, normalmente padrões nacionais ou internacionais, através de uma sequência contínua de comparações, todas com incertezas específicas».

Talvez se possa formular de um modo mais simples: De onde vem a informação, quem ou aquilo que a sustenta e com que referências.

Se pensarmos num produto num supermercado, a rastreabilidade deve permitir reconstruir a história de como foi fabricado e o percurso até chegar ao consumidor. Assim, o rótulo deve ter informação sobre a origem dos componentes, a história dos processos aplicados ao produto e a distribuição e localização depois da entrega.

A rastreabilidade é um dos princípios aplicados pela Nestlé para se assegurar de que o óleo de palma utilizado nos seus produtos não causa desflorestação. «Trabalhamos com os nossos fornecedores e com o nosso partner The Forest Trust (TFT) com o objetivo de aumentar a rastreabilidade e realizar avaliações sobre o terreno, com base nas nossas diretrizes para um Fornecimento Responsável». A Nestlé, que usa 0,7 % de todo o óleo de palma que se produz no mundo, garante que consegue rastrear a origem de 90 % do óleo, e declara o seu objetivo de obter «um óleo de palma de origem 100 % responsável em 2020.»

Follow-the-money

Um dos dados mais importantes para saber qual é o motivo subjacente à divulgação de uma informação é o benefício económico que pode trazer a distribuição dessa informação. É o princípio chamado *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 da transparência. O grupo, liderado por Madeleine de Cock Buning, professora da Universidade de Utrecht especializada em propriedade intelectual, direitos de autor e meios de comunicação, propõe aplicar este critério aos anúncios publicitários, de forma a evitar, na medida do possível, o financiamento de sítios dedicados à desinformação.

Este princípio é aplicável não só às ações de comunicação publicitária, mas também ao plano informativo de qualquer organização. Saber quem está por detrás, quem é o proprietário, ajuda a interpretar a informação.

O *Código de Boas Práticas da Indústria Farmacêutica*²⁶ é um bom exemplo. As empresas aderentes ao código são obrigadas a publicar nas respetivas páginas na Internet a informação relativa às doações a organizações de saúde, contribuições para atividades formativas e reuniões científico-profissionais, pagamentos por serviços profissionais e contratos relacionados com I+D. Em breve, esta informação incluirá a informação individualizada por cada pessoa que receba algum tipo de doação, atenção ou pagamento em espécie.

A Farmaindustria afirma que «o código é uma peça fundamental para garantir que a informação proporcionada no âmbito da promoção dos medicamentos sujeitos a receita médica é completa, imediata e verdadeira, tudo isto em benefício dos interesses da Administração da Saúde, assim como da própria indústria farmacêutica, e visando proteger e melhorar a saúde pública».

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

Contexto

O apoio financeiro de uma informação faz parte do respetivo contexto. Este termo deriva da palavra latina *contextus* e refere-se a tudo aquilo que rodeia, física ou simbolicamente, um acontecimento. A partir do contexto, portanto, podemos interpretar ou compreender um facto. Contextualizar implica especificar quem faz ou diz o quê, em que circunstâncias e com que objetivos. Pôr algo em contexto dá legitimidade às opiniões, porque revela quem as emite.

Para as organizações, o contexto tem essencialmente duas dimensões: as circunstâncias físicas da comunicação e as culturais. As primeiras referem-se ao momento, ao local e aos elementos com que se produz a comunicação; as segundas são o conjunto de conhecimentos e experiências e as formas de atuar, pensar e sentir dos indivíduos que vivem numa determinada comunidade.

Num mundo hiperconectado e *online*, a informação quase se tornou uma *commodity*. O maior valor não está na capacidade de transmitir notícias, mas na de as pôr em contexto e de analisar as respetivas circunstâncias. No âmbito do jornalismo, e quando superarmos a onda de banalidade que atravessa as redes ao som dos cliques, os meios de comunicação do futuro serão aqueles que melhor explicarem os factos, sem que para tal tenham de renunciar à sua linha editorial. Tal como, no setor da comunicação, os melhores profissionais não são os que sabem mais sobre a própria empresa, mas sim os que sabem mais sobre a indústria da qual a empresa faz parte.

A este respeito, o Global Capabilities Framework (GCF), um projeto da Universidade de Huddersfield (Reino Unido) e da Global Alliance for Public Relations

and Communication Management, aponta para a «inteligência contextual» como uma das capacidades fundamentais para o exercício da comunicação. O documento divide a inteligência contextual em três subcapacidades: 1) Ter a capacidade de visão global (*the big picture*), isto é, considerar as implicações sociais, culturais, políticas, económicas e tecnológicas da atividade da organização; 2) identificar oportunidades estratégicas, ameaças, assuntos-chave e tendências; e 3) operar num mundo interligado, demonstrando uma compreensão global e local das culturas, dos valores e das crenças.

O princípio do contexto explica uma das motivações da Orange para criar o próprio meio de comunicação: o Nobbot. «Queremos oferecer uma nova proposta que dará mais importância ao porquê do que ao quê e ao quando, tendo sempre presente o benefício que a tecnologia dá às pessoas e empresas. Embora o formato e a intenção sejam jornalísticos, não pretendemos competir com os meios de comunicação que já abordam, de forma genial, a atualidade tecnológica no nosso país. Complementaremos, isso sim, a informação deles com a nossa própria voz, a da Orange.» A esta declaração de princípios adiciona-se alguma informação sincera, como «não seremos objetivos, mas seremos honestos»

DIGITAL E FINANCEIRO

Transparência radical: como aproveitar a tecnologia para promover o diálogo com os seus stakeholders

Iván Pino

Sócio e Diretor Sênior de Digital
da LLORENTE & CUENCA

Jorge López Zafra

Diretor Sênior da Área Corporativa Financeira
da LLORENTE & CUENCA

Nesta altura, há informação estatística mais do que suficiente²⁷ para reconhecermos que vivemos numa «sociedade informatizada». Basta considerar a quantidade de cabeças inclinadas sobre dispositivos móveis que podemos observar nas nossas ruas, e até nas nossas casas, a qualquer altura do dia.

Também não parece necessário realçar a «hipertransparência» a que estão submetidas as instituições e as

²⁷ Segundo o relatório *A Sociedade Digital em Espanha 2017* (Fundação Telefónica, 2018), 84,6 % dos indivíduos com idades compreendidas entre os dezasseis e os setenta e quatro anos utilizou a Internet nos últimos três meses durante 2017, o que significa um aumento de 5 % relativamente ao ano anterior, alcançando assim os 29 milhões de pessoas.

corporações devido a este fenómeno global (Cortés e Pino, 2016). Abundam as notícias de escândalos políticos e empresariais, que vêm à tona em todo o mundo graças à divulgação de experiências pessoais, informação privada e documentos confidenciais nos meios sociais.

No entanto, gerir as fronteiras entre a privacidade e a publicidade da informação empresarial, neste contexto de transformação digital, está a tornar-se uma questão pendente para a maior parte das empresas.

«A transparência corporativa já não chega», tal como se tem vindo a pensar até agora. É isto que afirma a investigadora Elisa Baraibar na sua tese sobre este assunto (Baraibar, 2013). Para ela, é necessário «incluir as modificações sociais e as transformações da relação [das empresas] com os *stakeholders* causadas pelas novas tecnologias».

Transparência radical

Na sua investigação, Baraibar vai buscar o conceito de «transparência radical», citando Thompson (2007), para definir um modelo de gestão da transparência que implica a «capacidade da alta direção da empresa para usar tecnologias baseadas na Internet (...) visando criar um diálogo direto e contínuo com os clientes e outros *stakeholders*». Uma transparência que normalmente é encontrada na genética das empresas emergentes, e que está a ser adotada sobretudo pelas empresas tecnológicas, entre outras grandes empresas do mundo.

A leitura de analistas de renome da economia digital (Anderson, 2006; Beal e Strauss, 2008; Holtz e Havens, 2009; Tapscott e Ticoll, 2003) permite-nos identificar as diretrizes de conduta e de convicções partilhadas que formam esta cultura de «transparência radical». Estas

diretrizes e convicções, em vários aspectos, vão ao encontro das da transparência convencional, o que dificulta a adaptação das empresas tradicionais às expectativas dos seus grupos de interesse numa sociedade informatizada²⁸.

Relativamente ao receptor

O recetor da informação, entendido como grupo de interesse ou *stakeholder* da empresa, é o grande esquecido da transparência convencional, que ignora a convicção fundamental sobre a apropriação por parte do indivíduo (VV. AA., 1999), na qual é fundada a transformação digital.

A cultura de transparência radical, pelo contrário, assume o princípio de que são os clientes, os funcionários, os fornecedores, os acionistas e os cidadãos os principais intervenientes da comunicação corporativa. São os principais promotores da transparência das empresas, participando ativamente nos meios sociais da Internet.

Relativamente ao canal

Podemos encontrar centenas de estudos relacionados com o *reporting* ou a apresentação de relatórios, sejam impressos ou *online*, como canal de expressão predominante da transparência corporativa. É a linha de atuação mais espalhada, baseada em modelos precisos de apresentação (IFRS, GRI, IR...).

É muito mais complicado descobrir estudos científicos e literatura científica que certifiquem os meios sociais da Internet como canais legítimos de transparência

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

corporativa. No entanto, os meios sociais da Internet caracterizam a prática quotidiana da transparência radical, especialmente pelo uso que os próprios líderes das empresas dão às respetivas redes sociais pessoais.

Relativamente à mensagem

As diretrizes relativas à divulgação de informação empresarial, seja financeira, seja a chamada ESG (*Environmental, Social, Governance*), são também difusas em documentos e referências para a conceção clássica da transparência (Comissão Aldama, 2003). Neste sentido, é de interesse a seguinte classificação destas mensagens:

- Relativamente ao volume de informação, a tendência aponta para dar prioridade à qualidade antes da quantidade, em linha com as abordagens do relatório integrado (RI).
- Relativamente à materialidade da informação, a transparência herda as normas da contabilidade, especialmente os requisitos de exatidão e fiabilidade dos dados.
- Relativamente ao aspeto temporal da informação, sublinha-se a periodicidade ou regularidade da publicação dos relatórios, para serem úteis.
- Relativamente ao envolvimento dos recetores, 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 estes aspetos do ponto de vista da transparência radical, encontraremos perspectivas que impõem grandes desafios para a gestão da informação num contexto de transformação digital.

- Relativamente ao volume de informação, o papel dos algoritmos dos motores de busca e das redes sociais é muito importante para a administração da quantidade e da qualidade da informação empresarial que chega no fim aos grupos de interesse. Daí a importância das técnicas de posicionamento de mensagens. *Search Engine Optimization* (SEO) e *Social Media Optimization* (SMO).
- Relativamente à materialidade da informação, toda a preocupação hoje em dia se centra em assegurar a verificação das mensagens empresariais (*fact checking*) frente à capacidade exponencial de deturpação e de falsificação das mensagens nas redes sociais (*fake news*).
- Relativamente ao aspeto temporal da informação, o desafio de gestão vai, sem dúvida, além da periodicidade para dar resposta à exigência contínua de informação e de interação por parte dos grupos de interesse no tempo real (*real time*) dos meios sociais da Internet.
- Relativamente ao envolvimento dos recetores, a transparência radical entende que as mensagens alcançam o objetivo não só quando o recetor acede às mesmas, mas também quando interage com elas, envolvendo-se (*engagement*) num diálogo com a empresa.

Relativamente ao emissor

A convicção partilhada fundadora da transparência consiste na obrigação moral de *accountability*, a de «prestar contas» quando uma responsabilidade nos foi atribuída. Na conceção tradicional, esta responsabilidade é atribuída por uma autoridade política a

uma entidade empresarial (o emissor da informação empresarial) com base em códigos e normas de conduta.

Por outro lado, na visão radical da transparência, esta responsabilidade é atribuída às empresas pelos seus diferentes grupos de interesse, que também esperam e exigem uma prestação de contas apropriada por parte do emissor; além disso, fazem-no usando os códigos próprios dos meios e das redes sociais da Internet: visuais, pessoais e em tempo real.

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

- A primeira, ligada ao conceito de reputação²⁹, é a convicção de que as expectativas dos grupos de interesse ou *stakeholders* da empresa são o ponto de referência constante durante todo o processo de comunicação que constitui a transparência.
- A segunda convicção, relacionada com a responsabilidade empresarial, é a de que a empresa assume perante todos os grupos de interesse a responsabilidade de «prestar contas», tanto pelo seu desempenho ou impacto económico quanto pelo social e ambiental.

Além disso, no contexto atual de transformação digital, uma empresa «transparente» precisaria de adotar, pelo menos, quatro diretrizes de conduta características do *brand journalism* (Tascón e Pino, 2014) e da *authentic advocacy* (Pedrol et al., 2018, González e Pérez, 2018):

- Envolvimento dos dirigentes no processo de comunicação da transparência corporativa, usando como canais a sua própria identidade digital.

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

- Exercício de uma «disciplina de verificação» das informações relacionadas com a empresa, de acordo com as melhores técnicas do jornalismo.
- Prática constante da escuta ativa e interação em tempo real com os grupos de interesse, nos meios sociais da Internet.
- Aplicação de técnicas de posicionamento em motores de busca (SEO) e propagação transmedia (SMO) para as mensagens empresariais.

Elon Musk (Tesla): «Funding secured»

Se alguém nos questiona se existe algum empresário que possamos classificar como «corrupto», é provável que possamos responder o nome do delegado conselheiro da Tesla, Elon Musk. É conhecido por toda a sua capacidade de infringir esquemas e alterar as normas estabelecidas. Exerce essa pressão na indústria automóvel, na de transportes ferroviários e até na indústria aeroespacial; no entanto, também o faz, como veremos agora, no rigoroso mundo da transparência corporativa ou financeira.

Em agosto de 2018, depois de vários *tweets* infelizes, e num ambiente de desconfiança dos acionistas relativamente ao futuro da empresa, Musk publicou no perfil do Twitter dele a seguinte mensagem: «*Am considering taking Tesla private at \$420. Funding secured.*» A polémica estava instalada.

O debate suscitado pelo *tweet* teve duas consequências. A primeira foi que, nesse mesmo dia, o valor das ações da Tesla aumentou 11 %, embora tenha logo voltado a baixar, o que permitiu avaliar a resposta do mercado perante uma possível privatização da empresa. Trata-se de uma avaliação muito relevante para uma empresa tão endividada, em que os portadores de

obrigações podem transformá-las em ações a partir de um determinado valor, permitindo à empresa não ter de lidar com esse desembolso de dinheiro.

A segunda foi que, durante duas intensas semanas, todo o mundo financeiro (bancos de investimento, reguladores da bolsa, investidores institucionais, acionistas...) se viu obrigado a pronunciar-se sobre os planos da Tesla, num sentido ou noutro. Muitos daqueles que, antes do polémico *tweet*, questionavam seriamente o futuro da empresa, acabaram por reafirmar a continuidade da empresa na bolsa. «Dados os comentários que recebi, é evidente que a maior parte dos acionistas da Tesla acredita que estamos melhor como empresa pública», pôde Musk finalmente dizer (BBC, 28 de agosto de 2018).

Então, o que foi isto tudo? Um exercício de transparência radical ou uma grande brincadeira com possíveis repercussões legais? Possivelmente, as duas coisas.

Sabe-se que a decisão de tirar a Tesla da bolsa tinha sido proposta, de facto, por um dos acionistas da empresa, o fundo soberano da Arábia Saudita, proprietário de 5 % das ações. E que, antes do controverso *tweet*, o assunto tinha sido debatido pelo conselho de administração da empresa, que acabou por formalizar uma comissão de estudo, tendo como assessores a Silver Lake e a Goldman Sachs.

Também se sabe que prescindiu conscientemente dos canais formais de informação financeira da transparência convencional. Nem foi utilizado o clássico relatório 8-K para anunciar este tipo de questões, nem foi mencionado no documento 10-K do último estado financeiro trimestral, apesar de ter 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 «tendo informado previamente os investidores sobre o uso destes canais para fazer anúncios». (De Haro, 10 de agosto de 2018). A Tesla estaria em conformidade com isto, uma vez que, em novembro de 2013, «avisou os seus acionistas de que o *feed* do Twitter de Musk se tornaria uma «fonte adicional de informação» sobre o fabricante de carros elétricos».

Além de tudo isto, o regulador da bolsa de valores dos Estados Unidos da América (SEC —na sua sigla original) exigiu a Elon Musk, no final de setembro, pelas suas «declarações públicas falsas e enganosas», do *tweet*; provocando a renúncia de Elon Musk como presidente da Tesla (ainda que tenha mantido o seu cargo de delegado de conselheiro), dois dias depois da denúncia, julgada de extemporânea e excepcional por uns e qualificada como adaptada e necessária por outros.

D I G I T A L E C R I S E

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

Eva Pedrol

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

María Obispo

Gerente da Área Digital na LLORENTE & CUENCA

O fenómeno das *fake news*

«Num domingo de dezembro de 2016, Edward Welch, de 28 anos, pai de dois filhos e bombeiro voluntário, saiu de casa, na Carolina do Norte, decidido a resolver pelos seus próprios meios o que as notícias contavam. Conduziu o carro durante 600 quilómetros até Washington e, em plena hora de ponta, entrou na pizzeria Comet Ping Pong armado com uma espingarda de assalto AR-15, uma pistola e 29 cartuchos de munições. Disparou três vezes para o ar, sem acertar em ninguém, e pôs-se a procurar passagens, túneis subterrâneos e sinais satânicos. Estava convencido de que ali dentro havia

crianças sequestradas e sexualmente exploradas por uma rede de pedofilia dirigida pelo chefe de campanha de Hillary Clinton».

Assim começa o jornalista Marc Amorós no terceiro capítulo do seu livro recém-publicado —*Fake News (A Verdade sobre as Falsas Notícias)*— no qual nos alerta para o facto de as *fake news* não serem uma brincadeira e terem consequências reais. Para Edward Welch, a consequência foi uma pena real de quatro anos de prisão pelo caso conhecido como PizzaGate, que o *New York Times* analisou pormenorizadamente³⁰.

Numa entrevista para o «Desenvolvendo Ideias» da LLORENTE & CUENCA, Amorós define as *fake news* como «uma informação falsa que se espalha com aparência de notícia real, para que acreditemos nela, e que tem um objetivo. Sem objetivo não há *fake news*. Basicamente, são dois: ou económico, quando se procura ganhar dinheiro; ou ideológico, quando se procura manipular, difundir ou transmitir a um amplo setor da população uma ideia relacionada com um objeto, uma pessoa ou uma política».

Outra das características das *fake news* é o poder e a capacidade viral que têm, em comparação com as notícias reais. Segundo um estudo realizado por investigadores do Massachusetts Institute of Technology (MIT), em que foram analisadas 126 000 histórias do Twitter partilhadas por 3 milhões de pessoas entre 2006 e 2017, as *fake news* têm uma probabilidade 70 % superior de serem «*retweetadas*» e são pessoas reais (não os *bots*), os responsáveis pela propagação destas informações.

A proliferação desta cascata de desinformação está a afetar tanto os meios de comunicação social

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

tradicionais como os gigantes da Internet. No seu primeiro editorial na qualidade de diretor do *New York Times*, Arthur Gregg Sulzberger aponta as *fake news* como um dos principais cavalos de batalha da «dama cinzenta»: «a desinformação está a aumentar e a confiança nos meios de comunicação social diminui à medida que as plataformas tecnológicas dão prioridade aos cliques, aos boatos e à propaganda, em vez de a darem à investigação real (...) Tal como os nossos antecessores no *Times*, eu e os meus colegas não cederemos a estes poderes». O Facebook, Google e Twitter anunciaram no final do ano passado o compromisso de usarem indicadores de confiança (*trust indicators*) para ajudarem os utilizadores a verificarem a veracidade das publicações e dos jornalistas responsáveis pelos artigos que aparecem no *feed* de notícias.

Segundo Marc Amorós: «É preciso entender que as ferramentas tecnológicas já estão ao alcance de todos e tornam a criação de *fake news* muito fácil. Basta um pouco de engenho, um pouco de graça para criar a notícia, *photoshop* para manipular uma fotografia e um software que permita colocar na boca de alguém declarações que nunca proferiu. Cada vez é mais difícil detetar o que é verdadeiro e o que é falso. Se chegarmos ao ponto de não conseguirmos discernir o que é verdadeiro do que é falso, chegaremos ao ponto de acreditarmos apenas no que confirma a nossa opinião».

O império das *fake news* já se alastrou também pela ficção televisiva. Nas temporadas seis e sete da série *Homeland* (Segurança Nacional), na qual Claire Danes dá vida a uma agente da CIA, as notícias falsas marcam o ritmo da narrativa (alerta spoiler). Outras séries como *The Good Fight* e *Quantico* também escolheram

as notícias falsas como principais eixos narrativos, baseando-se numa realidade que afetou gravemente os Estados Unidos da América nos últimos anos e que influenciou o curso da vida política e social daquele país.

Para além da política. *Fake news* e empresas: o reinado dos boatos virtuais

É bem conhecida a incidência que as *fake news* tiveram na esfera política, com a vitória de Donald Trump ou a campanha pró-Brexit no Reino Unido, que se converteram num ponto de viragem da nossa história recente.

As *fake news* não são um fenómeno transitório, mas uma tempestade perfeita trazida pela tecnologia e que não se vai dissipar nos próximos anos. A consultora tecnológica Gartner assegura, no seu relatório *Previsões Tecnológicas para 2018*, que em 2022 os cidadãos das economias desenvolvidas consumirão mais informação falsa do que verdadeira. Alerta também para o facto de que, para além do impacto político e mediático que tiveram em 2017 a nível mundial, as notícias falsas representam um grave problema para as empresas. «As empresas não só devem controlar de perto o que se diz diretamente sobre as suas marcas, como também quais os contextos em que se fala das suas marcas, para garantirem que não estão associadas a conteúdos que possam ser prejudiciais para o valor da marca», destaca o relatório.

Se há alguém em Espanha que declarou guerra às *fake news*, esse alguém é o Maldito Boato Virtual. Com mais de 465 000 seguidores nas suas diferentes redes sociais, conseguiu converter-se numa voz oficial e autorizada para desmentir notícias falsas. E fá-lo utilizando a mesma receita: engenho, impacto e capacidade viral.

Por trás deste exército de desmentidos encontra-se um grupo de jornalistas cujo objetivo é, nas suas próprias palavras, «dotar os leitores de ferramentas para que não caiam como patinhos».

O jornalista Julio Montes é cofundador de *Maldito Bulo*: «Chegam-nos facilmente uns 15 boatos virtuais por dia, sem contar com os que se repetem. Não conseguimos rever todos e tentamos desmontar os que estão a ter mais incidência. Neste momento, temos cerca de 500 boatos virtuais resolvidos. Oxalá este ano tenhamos capacidade para resolver mais boatos virtuais e, sobretudo, fazê-lo antes, detendo o boato virtual antes que este alcance o seu pico».

Como abordar os boatos virtuais. O papel ativo das empresas

Atualmente, existe um debate crescente sobre como abordar as notícias falsas que circulam pela rede. Alguns autores, como Darrell M. West, diretor do Centro de Inovação Tecnológica Brookings, apontam para a necessidade de implicar governos, instituições, meios de comunicação social, empresas e cidadãos para resolver este problema. Segundo West, os governos e instituições educativas devem promover a alfabetização informacional; os meios de comunicação social devem oferecer jornalismo de qualidade e combater a desinformação; as empresas tecnológicas devem investir em ferramentas que ajudem a identificar boatos virtuais; e, por último, os cidadãos devem cruzar informação.

Devem, neste caso, as empresas esperar que se tomem estas medidas, enquanto, como vimos anteriormente, são afetadas por boatos virtuais e *fake news*? A nossa posição é que, na era da hipertransparência em

que vivemos, o silêncio já não é uma opção e só tomando uma posição ativa é que as empresas poderão encontrar formas de enfrentar a desinformação que as afeta.

Maldito Bulo não tem dúvidas sobre qual o mecanismo para as combater: transparência, detecção precoce e difusão dos desmentidos através de canais nos quais a comunidade confie. «É preciso aprender a combater a desinformação com as mesmas armas. Tornar os desmentidos virais e criar comunidades dispostas a ajudar», refere Montes.

Neste sentido, Marc Amorós oferece três conselhos-chave que as empresas devem seguir, se quiserem ganhar a guerra contra as *fake news*. O primeiro é efetuar uma escuta constante e muito ativa nas redes sociais. «É preciso assegurar a vigilância, para perceber qual o posicionamento da empresa e o diálogo da marca, com o objetivo de, no caso de circular uma *fake news*, poder detetá-la a tempo. Quanto mais cedo se detetar um potencial boato, mais cedo se poderá reagir».

Em segundo lugar, recomenda agir e desmentir qualquer informação falsa: «a marca nunca deve optar pelo silêncio quando confrontada com uma *fake news* que a prejudica. Há marcas comerciais, assim como pessoas, que pensam que não se vai tornar viral e optam por ignorar. Quando nos apercebemos, a notícia propagou-se a tal velocidade e tomou tais proporções que nos perguntamos: e agora como vamos desmentir isto?».

E a última das recomendações é responder na mesma direção, na mesma linha de pensamento que o boato: «dizer simplesmente que é mentira não funciona». Amorós refere: «Não se pode tentar contrariar uma informação falsa que apela a uma emoção, a um sentimento, com dados frios».

Combater a informação com *advocacy*. Algumas ideias-chave

Às reflexões de *Maldito Bulo* e Marc Amorós gostaríamos de acrescentar a necessidade de trabalhar na prevenção. Para além das técnicas de desmentidos após a deteção do boato, é preciso construir mecanismos de prevenção que nos coloquem numa melhor posição para abordar uma notícia falsa. Quais são estes mecanismos e como se articulam? Na nossa opinião, passam, necessariamente, por desenvolver programas de identidade digital que promovam a presença dos dirigentes e colaboradores das empresas nas redes sociais. A lógica é enfrentar a mentira promovida por perfis falsos / interesseiros / desinformados com informação verdadeira promovida por embaixadores reais e informados. Enfrentar, de forma definitiva, as *fake news* com *real advocacy*. Podemos resumir os principais benefícios desta perspetiva em quatro pontos-chave:

1. *Humaniza a comunicação*

Autenticidade, transparência, credibilidade e confiança são valores que entraram em jogo na nova era digital. Mas como aplicá-los? Recentemente, Iván Pino, no relatório *Digital Experience*, apresentava a solução: «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 no seu perfil do Twitter a informação publicada pelo *The New York Times* sobre o modelo de carro Model S. A mesma mecânica seguiu Jeff Bezos, que negou de forma irónica através do Twitter a notícia relacionada com a intenção da Amazon de abrir supermercados automatizados.

O *tweet* conseguiu mais de 1000 *likes* e 478 *RT*. Ambos são exemplos de como as empresas conseguiram travar o impacto na sua reputação personalizando a mensagem e aproveitando a identidade digital dos seus *CEO*. No contexto digital, as empresas que apostam numa «voz humana», tratando-a como uma proposta de valor, aumentam a sua credibilidade.

2. Promove a liderança e aumenta a influência das organizações

Para além dos canais corporativos de que as empresas dispõem, os seus embaixadores convertem-se em porta-vozes qualificados para valorizarem os atributos das suas empresas. Um exemplo é Antonio Llardén, presidente da Enagás, que, através de um blogue pessoal, partilha a sua visão sobre a atualidade e o futuro do setor, valorizando os pontos cujo desenvolvimento parte da empresa que lidera.

Mas os embaixadores não promovem apenas a liderança da empresa: também aumentam a sua influência. Segundo a RAE (Real Academia Espanhola), a influência é «poder, domínio, autoridade de alguém sobre outra ou outras pessoas». Uma qualidade, portanto, das pessoas e não das organizações. Trabalhar a influência de uma empresa no âmbito digital passa assim, necessariamente, por trabalhar a identidade digital dos seus dirigentes ou colaboradores.

3. Posiciona os embaixadores como referências

O desenvolvimento de uma identidade digital sólida e alinhada com os valores dos seus embaixadores torna apreciada a sua participação nas comunidades que

partilham os mesmos interesses, levando-os a serem prescritores de determinadas temáticas e / ou assuntos. É o caso de Rosa María García, presidente da Siemens Espanha, que define a liderança, a gestão de empresas e a inovação como eixos do seu discurso nas redes sociais, ou Mary Barra, CEO da General Motors, posicionada no território do empoderamento da mulher e no seu desenvolvimento em STEM.

4. Fomenta a transparência e contribui para a reputação

Os projetos de marca pessoal de dirigentes e porta-vozes desenvolvidos pelas empresas são uma peça-chave para fomentar o diálogo e o relacionamento com os seus principais grupos de interesse, mantendo o foco na transparência. Definitivamente, como avançou Adolfo Corujo na *Revista UNO#13*, «os dirigentes que abordem de maneira inteligente esta mudança cultural contribuirão de forma determinante para a melhoria da reputação corporativa das empresas que lideram».

Conscientes dos benefícios, mas também do stress cultural que esta perspetiva pressupõe 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 do *Employee Advocacy*», que é de grande utilidade para abordar programas com colaboradores. Com base nestas ideias-chave, queremos definir agora os passos para conseguir construir uma rede de embaixadores que transmita com autenticidade e verdade a realidade da empresa, mas que, chegado o momento do confronto com boatos virtuais, possa também servir de escudo protetor.

Desenvolver um programa de advocacy passo a passo

Ponto de partida. Defina os territórios temáticos e identifique as comunidades

Há alguns anos, os nossos colegas Adolfo Corujo, Iván Pino e David González Natal refletiram sobre as novas fronteiras da comunicação e introduziram no debate dois conceitos: os territórios como massas temáticas estáveis e as comunidades como interlocutores que se identificam não por critérios demográficos, mas antes pelo sentimento de pertença a um grupo que partilha valores, interesses e objetivos.

Hoje em dia, a eficácia da comunicação passa por delimitar os territórios temáticos em que uma empresa se pretende posicionar e as comunidades às quais pretende chegar.

Este ponto é essencial nos programas de desenvolvimento da identidade digital. Se não percebermos quem são as pessoas com quem queremos falar e os assuntos que lhes interessam, não seremos capazes de desenvolver a influência dos nossos *advocates*. Como assinalavam Pino e González na sua reflexão sobre Digital Experience, conjugando eficazmente a comunicação e o marketing, durante a fase de execução de um processo de conversão dos nossos *stakeholders* em embaixadores, é essencial o momento de exploração em que «estaremos em condições de traçar os perfis das pessoas que desejamos atrair e captar, considerando os seus interesses, emoções e características».

Fase I. Crie o Enquadramento

Uma vez definidos os territórios e as comunidades com os quais a empresa se querará relacionar, precisamos de

estabelecer o enquadramento no qual desenvolveremos o programa.

É provável que uma empresa disponha de políticas de participação de colaboradores no digital. No entanto, também é provável que essas políticas tenham vários anos 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 parece evidente. Ainda que pareça uma questão menor, antes de abordar um programa de embaixadores é importante repensar a política interna. Em muitos casos, a revisão das normas e o estabelecimento de outras novas — e mais estimulantes — torna-se no verdadeiro ponto de partida para trabalhar em programas de desenvolvimento da identidade digital de dirigentes e colaboradores.

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

A seguir à normativa vem a capacitação. É importante dotar os potenciais embaixadores de ferramentas e conhecimentos. As sessões de formação não são apenas úteis para capacitar, mas também para identificar os embaixadores de maior potencial. Neste ponto, é importante questionar: o que faz de um colaborador um bom *advocate*? Na nossa opinião, há duas qualidades principais que definem o bom embaixador. Por um lado, a atitude, ou seja, a predisposição para partilhar conteúdos sobre a empresa. Por outro, a influência, ou seja, a capacidade para se converter numa referência junto de alguma das comunidades previamente definidas.

A boa capacitação trabalhará, portanto, nestas duas linhas: em transferir o benefício mútuo (para a empresa e para o embaixador) de um programa de *advocacy* e em trabalhar assim técnicas e algumas ferramentas (atitude e dotação de ferramentas) que permitam aumentar 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, constrói a nossa marca pessoal e a impressão distintiva que deixamos. Por isso, antes de abordar um programa de *advocacy* com algum dos dirigentes ou colaboradores de uma organização, é preciso trabalhar com eles a sua própria linha editorial e o plano de canais. De que assuntos vamos falar e como vamos contribuir? A quem quero chegar e com quem devo relacionar-me? Estas são algumas das perguntas que nos devemos colocar caso queiramos ter sucesso.

Fase IV. Organize, incentive e monitorize a participação

Na última fase, uma vez definidos os territórios e comunidades, criado o enquadramento, selecionados os embaixadores, concluída a respetiva formação e desenvolvida com eles a linha editorial, os esforços devem concentrar-se em organizar, incentivar e monitorizar a participação. A chave é, por um lado, manter o programa vivo para ativá-lo em resposta aos riscos —quando necessário— e, por outro, medir a participação dos dirigentes e colaboradores para detetar áreas de melhoria do programa e identificar os embaixadores com maior potencial.

Não se trata de um problema simples, o que acaba por exigir que recorramos a soluções mais sofisticadas

para nos prepararmos. Aplica-se a este contexto uma frase que se atribui a Albert Einstein: «Se procuras resultados diferentes, não faças sempre o mesmo». Os profissionais da comunicação e reputação têm a necessidade de enfrentar novos problemas com novas soluções e as notícias falsas são um problema novo, que (infelizmente) parecem ter vindo para ficar. Consoante o caso, a frase «a realidade supera a ficção» pode até parecer-nos um pouco confusa. À força da repetição, a ficção acaba por converter-se em realidade e esta pseudorealidade torna-se «verdade partilhada». Nas mãos das empresas e da sociedade reside o esforço conjunto para as combater.

Chaves e erros para gerir crises de reputação numa 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 a transparência aplicada à gestão da comunicação em situações de crise num mundo onde a reputação nunca foi tão vulnerável e, ao mesmo tempo, necessária? Passámos da transparência à hipertransparência, numa sociedade global em que, atualmente, tudo é facilmente verificável. Controlar a narrativa de uma empresa e protegê-la perante a opinião pública e todos os *stakeholders* é cada vez mais difícil, e, além disso, deve fazer-se em tempo real, pois é este que marca o ritmo num mundo informatizado.

Curiosamente, esta realidade obriga todas as organizações a fazerem uma comunicação mais pró-ativa, o

que torna a gestão da transparência no grande desafio para as mesmas. Uma realidade que ganha ainda mais importância devido à responsabilidade que existe com a percepção de confiança — elemento fundamental para a gestão da reputação. Por isso, a transparência é hoje um ativo estratégico na gestão empresarial.

As empresas, marcas e pessoas vivem numa caixa de vidro, onde tudo é transparente e suscetível a tornar-se público, o que coloca a gestão de riscos sob uma perspectiva nova e desafiante. Além disso, as empresas que são transparentes no dia a dia serão valorizadas pela opinião pública e pelos grupos de interesse, no que toca à gestão de uma crise reputacional, uma vez que beneficiarão, logo à partida, de um nível de confiança mais elevado e de um contexto de relacionamento melhor.

No entanto, por mais protocolos de gestão ou manuais de crise que se tenha, se não for implementada uma gestão que, desde o início, enfatize a transparência, não serão obtidos os melhores resultados, quando aplicados os procedimentos, e não será possível minimizar os potenciais efeitos negativos. A transparência não é um fim em si mesma, mas antes um meio para se obter um ambiente de confiança dentro das organizações.

É fundamental na gestão de crises ser-se transparente e responder de forma rápida e eficaz, pois este torna-se um ativo imprescindível para proteger a dimensão da marca e do negócio: é o trunfo de toda a organização em momentos de crise.

Características do cenário de risco no contexto atual

Hoje em dia, as empresas estão permanentemente expostas à opinião pública e todas as crises se propagam à velocidade da luz. As empresas, as marcas, os CEO'S e

os dirigentes têm de estar preparados para, a qualquer momento, responder de forma célere e expedita, uma vez que as crises não demoram horas a propagarem-se, mas minutos —a chamada *golden hour* já não existe—, e têm uma projeção de impacto que não conhece fronteiras. Este contexto sociodigital originou a hiperconectividade e a hipervulnerabilidade. Estamos num mundo em permanente ligação, o que promove a fluidez e permite dar *feedback* de forma imediata. A hiperconectividade desenvolve-se no ciberespaço e vivemos em ambientes e circunstâncias totalmente dinâmicos, onde muitas crises se manifestam primeiro nas redes sociais. Esta situação torna-nos também muito mais vulneráveis.

Por um lado, o cidadão é capacitado, pois tem facilidade em difundir e tornar viral qualquer tipo de conteúdo, numa era em que as linhas que separam o *online* do *off-line* são difusas. Como explica José Antonio Llorente, sócio fundador e presidente da LLORENTE & CUENCA, na *Revista UNO* 31 «Hiperconectados e hipervulneráveis» (Hiperconectados e hipervulneráveis)³¹, assistimos ao nascimento de uma sociedade ciborgue, graças ao uso de *smartphones*, tornando todas as pessoas em indivíduos de risco: «Os cidadãos (muitos deles transformados em ciborgues graças às extensões móveis) não só propagam a informação à escala planetária numa questão de segundos, mas fazem-no, por vezes, com mais interesse quando a informação é falsa, como demonstraram recentemente os investigadores do MIT³²». Isto não só favorece o crescimento do ativismo

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>

social, em que os utilizadores dos serviços e produtos e as outras pessoas se reúnem nas redes sociais e nos fóruns para reivindicar os interesses delas, mas também alimenta bolhas de desinformação.

Por outro lado, esta exigência de transparência tem origem em diferentes grupos de interesse: o do cidadão, o do utilizador/ cliente, o das associações, o dos meios de comunicação, o das instituições, etc. Não há diferenças: todos os *stakeholders* exigem, em maior ou menor medida, transparência por parte das empresas, das organizações e dos governos no exercício das atividades quotidianas. Este contexto obriga-nos a ser mais pró-ativos, abertos e honestos na relação com os meios de comunicação. A tudo isto, devemos acrescentar as ciberameaças e cibercrimes, de todo o tipo, que perspetivam um futuro incerto devido à falta de proteção de dados. Estes crimes e estas ameaças estão a aumentar, tanto em prevalência quanto em potencial disruptivo, tal como refere o último *Relatório de Riscos Globais de 2018* do World Economic Forum³³.

Importa destacar que, entre os cinco riscos globais mais prováveis deste ano, os ciberataques estão em terceiro lugar, e a fraude ou o roubo de dados em quarto. Estes crimes afetam diretamente os níveis de transparência das empresas. Alguns exemplos notáveis de 2017 são os ataques do WannaCry, que afetaram 300 000 computadores em 150 países, e do NotPetya, que causou perdas trimestrais de 300 milhões de dólares a várias empresas afetadas. O recente ciberataque que a British Airways sofreu em agosto de 2018, que consistiu no roubo de dados dos clientes e de informação pessoal e

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

financeira das pessoas que fizeram reservas na página Web e na aplicação móvel da companhia aérea, é um exemplo da vulnerabilidade das empresas, e da necessidade de estarem preparadas para enfrentar este tipo de crises, que serão cada vez mais recorrentes e das quais nenhuma empresa está a salvo.

Outra tendência crescente é a ocorrência de ciberataques dirigidos à infraestrutura básica e aos setores industriais estratégicos, o que nos leva a temer que, no pior dos cenários, possa desencadear-se um colapso dos sistemas que atualmente mantêm as sociedades em funcionamento. Esta dependência cibernética está a aumentar, e pode continuar a potenciar e a alterar todo o tipo de riscos, devido ao aumento das ligações digitais entre pessoas, dispositivos e organizações.

Por outro lado, assiste-se ao desafio da adaptação a um *management* líquido, em que é necessário aprender-se a viver numa situação imprevisível, em que os antigos manuais de crise e protocolos estão obsoletos. Estes materiais deverão ser atualizados tanto de uma perspetiva digital, como para incluir protocolos de atuação perante os novos ciber riscos, que poderão ser consultados em qualquer momento.

O crescimento vertiginoso da desinformação, das notícias falsas e dos rumores obriga-nos a monitorizar permanentemente a atualidade e a ter a capacidade de reação necessária para agir e comunicar perante mentiras, distorções da informação ou meias verdades. «Temos acesso a um grande volume de informação sem a conseguirmos processar, quando milhares de novas notícias substituem aquelas que as redes sociais nos acabam de apresentar. É a mesma hiperconexão que voltou a tornar a sociedade hipervulnerável à desinformação, às notícias falsas, aos rumores e a todo o tipo

de ataques cibernéticos», assinalam Ivan Pino, sócio e diretor sénior da Área Digital, e Luis Serrano, líder global da Área de Crise e Risco da LLORENTE & CUENCA, no artigo «El nuevo paradigma de la comunicación de crisis y riesgo» (O novo paradigma da comunicação de crises e riscos)³⁴, na *Revista UNO* 31.

Os erros mais comuns na gestão de crises num contexto de transparência

A maior parte dos erros que as empresas cometem em situações de crise, tendo em conta o cenário de risco contínuo a que estão expostas, está estreitamente relacionada com a falta de transparência. De seguida, são apresentadas as cinco falhas mais comuns que vão contra a tão valorizada transparência.

1. **Transparência vs. dosagem:** muitas vezes, a transparência confunde-se com o ato (e muitas vezes o dever) de dosear a informação. Nas primeiras fases de uma crise, é importante recolher toda a informação e documentação necessárias para definir a estratégia e as mensagens a transmitir, e tomar as decisões mais corretas. Ser transparente não implica ter de dar absolutamente todos os pormenores daquilo que aconteceu a partir do primeiro minuto, especialmente considerando que ainda pode haver questões por clarificar. A transparência passa pela ausência de mentiras, pela honestidade e pela capacidade de fazer evoluir a narrativa e a informação à medida que a crise avança.
2. **Chegar tarde:** a transparência é essencial e deve integrar a estratégia logo à partida. Aplicá-la como último

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/hiperconectividad/hipervulnerabilidad/>

recurso, para tentar resolver possíveis erros cometidos, leva à desaprovação por parte da opinião pública. Sem dúvida, é melhor ser transparente e reconhecer os erros desde o início.

3. A tática da avestruz: acreditar que não é necessário ser transparente, que a crise acaba por passar e que é melhor esconder a cabeça na areia, como faz esta ave, é outro dos erros mais comuns. A falta de respostas e de comunicações oficiais prejudica a resolução da crise.
4. Ocultar informação: embora esta possa ser a primeira reação humana das organizações, ocultar as partes negativas de uma história (ou mesmo mentir) acaba sempre por ser contraproducente. Isto deve-se a uma simples razão: as probabilidades de acabarem na opinião pública são extremamente elevadas e, quando tal acontecer, a crise irá alastrar-se e agravar-se. Além disso, as pessoas irão duvidar da integridade da empresa.
5. A ausência de uma comunicação corporativa pró-ativa: uma empresa que comunica ou que pretende ser transparente pela primeira vez numa crise poderá criar uma certa desconfiança na opinião pública. Por isso, é importante ter uma estratégia de comunicação corporativa pró-ativa que sirva de escudo protetor e de base para a gestão e comunicação de uma crise.

Princípios para integrar a transparência na gestão de crises

Usar uma estratégia de transparência em momentos de crise implica que este aspeto faça parte da cultura empresarial. Ao mesmo tempo, as empresas devem ter a tecnologia e as ferramentas necessárias para gerir as

crises de forma adequada. Caso contrário, mesmo que haja muita boa vontade e uma equipa preparada, não será possível dar uma resposta adequada. Portanto, os aspetos fundamentais a ter em conta para integrar a transparência na gestão de uma crise são os que a seguir se indicam:

- Prevenção e monitorização contínua de possíveis aspetos críticos a abordar. A melhor medida preventiva é estar sempre presente no ciberespaço, escutando ativamente e analisando todos os dados de forma inteligente. Isto dar-nos-á a oportunidade de antecipar possíveis contingências e enfrentá-las de forma mais transparente.
- Liderar a comunicação. É essencial antecipar-se para divulgar as mensagens da organização e transmitir confiança: explique a história para evitar que sejam antes os meios ou as redes especiais a contá-la por si. É a única forma de proteger e reforçar a reputação da empresa: assumir o controlo da comunicação. Assim explica José Manuel Velasco, da área de Coaching Executivo de Comunicação, no artigo «Siete principios para gestionar la transparencia» (Sete princípios para gerir a transparência) 5: «Não existe a possibilidade de escolher entre informar e não informar. Muitas vezes, nem se pode escolher quando informar». Lembre-se de que estamos perante «um novo cenário para a comunicação em que a transparência não é uma estratégia nem uma opção, mas uma condição incontornável».
- Transparência *multi-stakeholder* e multicanal: a transparência não deve ser aplicada apenas aos meios de comunicação; deve, pelo contrário, contemplar todos os grupos de interesse e todas as

plataformas onde a empresa pode comunicar. As organizações devem ser capazes de dar resposta às exigências crescentes de transparência corporativa.

- Ter um plano sólido de resposta perante um incidente ou uma crise é tudo quanto basta: permite-nos identificar os riscos e ter os principais porta-vozes e dirigentes preparados e sensibilizados para a importância de liderar a comunicação usando uma estratégia de transparência. Isto permitir-nos-á ganhar agilidade e capacidade de coordenação.
- Integrar a cultura da transparência nas organizações: não só deve ser aplicada em momentos de crise, mas também deve ser um valor intrínseco nas organizações, que trará comportamentos mais eficazes na altura de responder perante uma crise. Os funcionários também podem ser fundamentais, uma vez que, tendencialmente, são pessoas ativas nas redes sociais. Portanto, formá-los e transmitir-lhes os esforços da empresa relativamente à transparência pode torná-los embaixadores da marca, capazes de partilhar nos próprios canais as mensagens fundamentais em tempos agitados.
- Ética: a capacidade para fazer autocríticas, estar em avaliação contínua e começar uma viagem introspectiva para ter valores e um objetivo claros. Isto permitirá às organizações ganharem transparência e mostrarem-se como realmente são perante a opinião pública, não só na vida quotidiana, mas também perante situações de risco. A ética e a honestidade são aliados da transparência.
- Informatização: as empresas devem investir em processos tecnológicos que agilizem a deteção de riscos, a notificação de alertas e o lançamento de

protocolos de gestão, usando ferramentas que hoje existem no mercado, como a SOS Works³⁵. A transparência também está associada à transformação digital e a um repensar dos procedimentos das empresas. Um erro típico é pensar que as crises que acontecem no mundo digital só habitam no ciberespaço. Atualmente, porém, não há barreiras, e manter os departamentos estagnados vai contra a nossa transparência e agilidade. As empresas mais avançadas no processo de transformação digital serão mais transparentes e responderão melhor perante as crises.

Resumidamente, as empresas devem ver a transparência como um elemento estratégico, não como um inimigo a evitar, embora integrá-la na vida quotidiana das organizações implique repensar ou transformar a cultura empresarial e as formas de trabalhar. Na construção e proteção da reputação, a transparência é um valor ao qual não se pode abdicar, e será a coluna vertebral na gestão de uma crise.

35 <https://www.sosworkstech.com/>

O novo paradigma da comunicação de risco e crise

Iván Pino

Sócio e Diretor Sênior da Área Digital
da LLORENTE & CUENCA

Luis Serrano

Líder global da Área de Crise
da LLORENTE & CUENCA

Vivemos uma mudança de paradigma comunicativa. A sociedade digitalizou-se. Os cidadãos tornaram-se ciborgues em virtude das suas ligações móveis, como aponta o ciber-antropólogo Amber Case. Os *smartphones* mudaram a nossa forma de nos informarmos e relacionarmos com os outros à nossa volta. Desde que nos levantamos até que nos deitamos, vivemos conectados. É certo que estamos a caminhar para uma mudança na forma como estabelecemos conexões, cada vez mais agarrados à interação através das redes sociais abertas, consumindo grande parte do nosso tempo. Cada vez

mais centrados em procurar informação de qualidade, quem sabe, cansados de dedicar tanto tempo às redes. Porém, teremos de ter atenção à *Dark Social*, redes interpessoais abertas de mensagens instantâneas, diz-nos o estudo recente de Buzzsumo.

A hiperconexão em que vivemos celebra-nos com grandes vantagens no que toca ao acesso de informação rápida e instantânea. Acedemos a um grande volume de informação sem conseguirmos digerir os dados de milhares de notícias novas que são publicadas nas redes sociais. Esta mesma hiperconexão trouxe de novo uma sociedade hipervulnerável. Hipervulnerável à desinformação, a fraudes, rumores e a todos os tipos de ataques cibernéticos.

Os cidadãos ciborgues são também ciber-empregados. Converteram-se, por obra e graça das suas conexões móveis, em porta-vozes não autorizados das empresas. Assistimos a isto em maio de 2017 com WannaCry. Os próprios colaboradores disseminavam informações confidenciais através da *Dark Social*. Estes mesmos colaboradores que se converteram num vetor prioritário da vulnerabilidade através do qual os *hackers* acedem à essência dos negócios. Tudo isto através de *email* e, hoje em dia, de forma rápida, via *smartphone*. A transformação digital da sociedade, vista através de um quadro comunicativo transmídia, produz cidadãos ciborgues que são autênticos vetores de risco. Tornando-nos assim um pequeno inimigo. Qualquer um de nós pode dar, ou ser, a origem de uma grave crise de reputação para uma marca.

O continuum da crise em que estamos instalados, nas palavras de José Manuel Velasco, levou a um cenário de desconfiança em instituições, empresas e nas suas respetivas mensagens. Conseguiu influenciar o

quadro de crenças gerais no sistema. O cidadão ciborgue tornou-se desconfiando e descrente. Tudo, agora, é questionado e analisado. Para isto também contribuiu a crise do modelo de negócio nos meios de comunicação. A descapitalização das redações contribuiu, igualmente, para a perda de rigor informativo e para a produção informática com graves erros, afetando todos os meios, incluindo a denominada imprensa de qualidade.

O novo cidadão ciborgue organizou-se num novo ecossistema digital de comunidades. Conversam dentro de territórios. Os líderes das comunidades, em que habitam, determinam o tráfico de conversação e estabelecem o objetivo comum que os junta. Mapear adequadamente as comunidades e conhecer profundamente as suas conversas é essencial, não só para identificar riscos e oportunidades, como também para estabelecer alianças (especialmente com os líderes) e tentar neutralizar os inimigos.

O ciberespaço como o novo campo de batalha de crises

As crises mudaram. Não são nada parecidas com aquelas que existiam há dez anos, antes da aparição do primeiro *smartphone*. A hiperconectividade torna impossível dissociar a evolução e a gestão da crise de um cenário digitalizado. De facto, a maioria deles tem a sua primeira manifestação pública nas redes sociais. É, então, o ciberespaço o tabuleiro de xadrez onde o conflito será resolvido. Compreender pelo ciberespaço a íntima conexão do espaço digital com o analógico em que se desdobram as relações do cidadão ciborgue.

As nossas conversações já não se podem separar; produzem-se continuamente passando do analógico

para o digital e voltando novamente para o analógico. Não existem crises *online* e *offline*. São apenas crises que se desenrolam no ciberespaço de relação analógica e digital, em que nos relacionamos com os outros.

É neste ambiente que as crises são assimétricas e mudam velozmente. Já não há crises *offline* e *online*, locais e nacionais, todas têm a capacidade de mudar rapidamente devido ao ciberespaço hiperconectado. Todas as crises estabelecem-se num espaço digital porque o cidadão é ciborgue.

Passamos de um conflito tradicional em que os estados lutam pelo controle do cidadão para um novo modelo. O conflito foi antes vertical com base no controle dos meios de comunicação social. Um cenário analógico em que os dados prevaleciam em relação às emoções.

O novo modelo de conflito é multidirecional e digital. Estabelece-se no ciberespaço. A sua estrutura evolutiva favorece a desconfiança social, levanta questões de crenças compartilhadas, gera a modificação de valores e a revolta do sistema. Um conflito que exerce de cima para baixo e também de baixo para cima. Um conflito que muda velozmente através de múltiplas plataformas com consequências globais e que tem, como principais vetores virais, os afetos e as emoções.

As grandes crises globais, muitas vezes, são híbridas. Podem desenrolar-se através de ações combinadas que podem incluir, juntamente com o uso de métodos militares tradicionais, manipulação de informações, pressão económica e ataques cibernéticos que procuram a desestabilização geral do sistema. Casos como a suposta interferência da Rússia na última campanha eleitoral dos EUA são um exemplo claro disso.

As novas crises são mais velozes e auto-replicadas. A capacidade de crescer de uma maneira exponencial,

escapando ao controlo em poucos minutos, fazem da capacidade de resposta imediata uma arma para combater este problema, sendo um êxito para qualquer política de prevenção e ação. A monitorização constante de risco através de um sistema de alertas completo de detenção antecipada é vital para as organizações. As soluções tecnológicas que analisam grandes bases de dados e automatizam os processos de triagem são capitais.

Contudo, as crises alimentam-se e vão ficando mais profundas em si mesmas autonomamente. Em muitos casos, replicam-se sozinhas e aleatoriamente sem nenhum controlo. É novamente um efeito do ciberespaço no qual estas se desenvolvem, estimulando o cidadão ciborgue.

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

TALENT ENGAGEMENT

A revolução das portas de cristal: a transparência como chave para a atração de talento

Luis González

Diretor da Área Talent Engagement
na LLORENTE & CUENCA

Jon Pérez

Gerente da Área Talent Engagement
na LLORENTE & CUENCA

Feche os olhos, descontraia e pense um momento nas sensações que o seguinte cenário hipotético lhe provoca. Imagine que a sua empresa toma a corajosa decisão de apostar na transparência como elemento nuclear e espinha dorsal de todas as atividades; de tornar o seu *leitmotiv*. Imagine que começa a dar pequenos passos, como partilhar na sua página na Internet quais são os seus valores e em que comportamentos se traduzem. Imagine também que, mais tarde, a sua empresa decide avançar um pouco mais, e começa a partilhar

informação sobre assuntos importantes, como estatísticas sobre a diversidade dos funcionários. Imagine que esta tendência continua a sua subida, até que, um ano mais tarde, a sua empresa partilha publicamente toda a informação financeira ao pormenor, os salários de todos os profissionais, a informação sobre para onde vai cada euro que entra, sobre os benefícios... Até partilha avanços sobre os próximos produtos e serviços que ainda estão em desenvolvimento! Imagine esse cenário. E imagine que, internamente, ainda vai mais longe: todas as mensagens de *e-mail* enviadas entre os colegas podem ser vistas por qualquer membro da empresa. Que lhe parece?

É possível que este panorama, apesar de chocante —embora seja desejável nalguns aspetos— lhe pareça excessivamente futurista. A realidade é que esta empresa fictícia não é fictícia; existe, e chama-se Buffer³⁶. A transparência é uma das armas mais poderosas das empresas³⁷, dos partidos políticos e das instituições para gerar comportamentos de apoio nas pessoas das quais depende o seu futuro —quer seja um voto, uma decisão de compra ou uma recomendação. E é assim porque a transparência é um dos caminhos mais diretos para a confiança³⁸, elemento nuclear e imprescindível, sem o qual nenhuma empresa parece poder ter muito futuro.

Este assunto assume uma relevância vital quando se observa à luz das necessidades das empresas em matéria de talento. Seja para o atrair, seja para o envolver, seja para o ativar como *influencer* (e mesmo para continuar a fazer recomendações depois de sair da empresa).

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

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

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

Para compensar o exemplo do início e explorar o outro lado da moeda, fazamos um pequeno exercício de memória; uma viagem momentânea na máquina do tempo para recordar como se compreendiam e como se entrelaçavam, não há muitos anos, 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 sair para o mundo exterior. *Não se deviam filtrar*, que era o *claim* que normalmente se usava para designar esta forma de catástrofe em especial. A gestão da marca empregadora fazia-se, em muitas ocasiões, de costas para a realidade interna, gerando uma previsível dissonância entre o que o talento esperava encontrar e aquilo com que depois, na realidade, se deparava. Para acabar com o passado, a transparência geria-se como outro item independente que, por si só, tinha um valor reputacional distintivo. Ou seja, a comunicação interna não podia ser conhecida lá fora, a promessa de valor do funcionário que se fazia externamente não coincidia com a interna, e a transparência escolhida era apenas para pequenos assuntos sem importância estratégica. Poderia parecer que, de certa forma, os donos destas parcelas trabalhavam com grande dedicação para conservar a estanqueidade das mesmas. Era importante manter as devidas separações entre aqueles mundos para evitar possíveis complicações de qualquer tipo.

Para melhor ou para pior, hoje em dia é impossível continuar a enfrentar estes desafios desta forma. Com a explosão da globalização e a informatização, a forma de compreender e distinguir que aspetos são necessários e que contingentes mudaram, do ponto de vista dos decisores.

Atualmente, o talento não aceita facilmente que as empresas mostrem uma imagem multifacetada, com lados diferentes entre si, no melhor dos casos, ou, no pior, com lados deliberadamente contraditórios e irreconciliáveis.

Um dos exemplos mais claros da manifestação desta necessidade do talento de saber exatamente onde vai trabalhar antes de entrar é aquele que, no nome deste artigo, referimos como a «revolução das portas de vidro»³⁹. Tradicionalmente, as empresas mostraram-se blindadas relativamente a aspetos como a cultura, os valores, a forma de ser, os processos de inovação etc. Hoje em dia, por outro lado, as organizações mais admiradas e as mais desejadas como destino para trabalhar fazem da abertura e de mostrarem-se tal como são uma das principais ferramentas de *marketing*. A Google não só vende «aquilo que faz»; a aura aspiracional de tudo o que a rodeia resulta mais de «porque o faz», «como o faz» e «quem o faz». Os jovens universitários que persistem em considerar esta empresa o destino mais desejado para ter uma carreira profissional parecem não se importar se acabam no Gmail ou no Maps. O que realmente fascina os jovens é notar que podem chegar a fazer parte de uma comunidade inconformista e genial que trabalha para ir moldando o futuro do mundo⁴⁰.

Fala-se sempre da Google, mas o que é que é preciso para as empresas de todo o tipo irem percorrendo o caminho que vai da «transparência como mal necessário» até à «transparência como um dos recursos mais valiosos do nosso ADN para atrair e fidelizar o talento»?

A resposta a esta pergunta não é simples. Apresentaremos três reflexões, resultado da observação

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

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

de alguns dos casos mais emblemáticos de empresas transparentes.

1. Não se trata de «ter transparência» nem de «agir de forma transparente», mas sim de «ser» transparente. A transparência não deveria ser entendida com um meio, nem como um fim; deveria simplesmente ser mais um traço da forma de ser duma empresa, apesar dos evidentes benefícios que traz em diversos âmbitos, muito especialmente relativamente ao talento, que é aquilo a que nos estamos a dedicar. Neste sentido, parece mais recomendável ir adotando, pouco a pouco, novas práticas transparentes, e depois contá-las, do que invocar a transparência como um conceito intangível a que depois é necessário dar conteúdo.
2. A transparência é um elemento indispensável para a gestão da comunicação de dois dos aspetos mais críticos para atrair e fidelizar o talento: a integridade e a diversidade. Não é necessário mostrar-se como uma empresa perfeita. De facto, nada é perfeito, e, portanto, ninguém confiaria nesse tipo de transparência que, logo à partida, não é sincera consigo mesma. O público geral pode aceitar a transparência se realmente o for, ou seja, se mostrar a empresa com as virtudes e os defeitos, assim como um empenho constante em progredir e melhorar.
3. Além disso, quando a transparência se integra na realidade do dia a dia e passa a ser a forma natural de fazer as coisas, surgem uma série de vantagens para o negócio nada insignificantes. Neste sentido, é recomendável olhar rapidamente para os valores da Buffer⁴¹, onde isto se reflete de forma muito clara.

⁴¹ <https://open.buffer.com/buffer-values/>

Quando a transparência se recompensa e não se castiga, a inovação é mais eficiente, a prestação de serviços é mais centrada no cliente, a cultura é mais de todos e a empresa, no geral, tem uma vida mais enriquecedora para quem faz parte dela. A transparência habilita as empresas a terem mais sucesso no negócio.

Por onde começar a usar a transparência como ferramenta para a atração e fidelização do talento?

1. *Walk the talk.* É importante começar por dar pequenos passos que sejam a prova de realidade de uma determinada forma de fazer as coisas. Um dos recursos mais interessantes para começar a percorrer o caminho da transparência (para atrair talento) é dar início a um programa de *employee advocacy*. Trata-se de uma iniciativa que consiste em capacitar os próprios profissionais para se tornarem os principais embaixadores das empresas usando as respetivas redes sociais. São programas organizados em que se proporciona aos trabalhadores formação, ferramentas e conteúdos para este trabalho ser o mais simples e adequado possível. Quando os próprios profissionais são quem partilha informação sobre o que acontece na empresa, ultrapassam-se vários problemas do *employer branding*, como a credibilidade (um funcionário é sempre mais credível do que uma empresa) e a autenticidade (o tom de uma pessoa que conta as experiências dela é mais fresco do que aquele que uma empresa pode projetar). Internamente, os processos de inteligência colaborativa, em que se usa o talento para fazer deliberações em conjunto, abertas, sinceras e

construtivas sobre aspectos importantes, são outro recurso muito interessante que afirma a transparência dentro das empresas.

2. Dedicar-se à situação e explorar vias ousadas. Na L'Oréal, por exemplo, encorajaram os trabalhadores a entrar na Glassdoor⁴² (sítio de referência onde os funcionários e os antigos funcionários expõem livremente as opiniões que têm sobre as empresas) e deram-se conta de que a maior parte das opiniões eram deixadas por antigos funcionários, que normalmente não são quem tem a melhor opinião). Outro recurso interessante é dar voz ao talento nos grandes *assets* da empresa em matéria de talento. Isto é possível usando a página de carreiras, fazendo-os protagonizar as histórias que lá apareçam, ou oferecendo visibilidade ao talento jovem no perfil do LinkedIn da empresa. Até se pode usar o Instagram para mostrar os pequenos momentos memoráveis que acontecem diariamente na empresa, para assim criar a sensação de uma «empresa a que gostaria de pertencer».

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

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

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 forma 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 da legislação da MIFID II, a 3 de janeiro de 2018, é que o contacto entre emissores e investidores já não tem a mediação direta do *sell side*. Neste contexto, o relatório integrado é uma oportunidade de proporcionar a informação relevante para os mercados e garantir que a *equity story* das empresas seja compreendida.

O relatório integrado deve ser elaborado de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo quadro do Conselho Internacional de Relatórios Integrados (IIRC), acrescentando informações sobre o contexto e a estratégia da empresa. Devem ainda descrever-se os riscos e deve avaliar-se o desempenho do grupo e do respetivo modelo de negócio 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, funcionários, acionistas, reguladores, fornecedores e a sociedade em geral.

Até à data, 32 das empresas cotadas no Ibex 35 produzem relatórios integrados. No entanto, poucas fornecem uma verdadeira informação integrada, e poucas fazem um exercício de transparência que forneça uma perspetiva a longo prazo sobre a empresa em questão. O relatório integrado deve ser considerado o documento base de todas as entidades cotadas e tornar coesa a comunicação com todos os *stakeholders* da empresa. Deve ser fonte da *equity story* da entidade, podendo ser atualizável para a comunidade financeira.

Tentemos lançar um pouco mais de luz sobre esta nova tendência do relatório integrado. Olhemos primeiro para o órgão promotor do relatório integrado: o Conselho Internacional de Relatórios Integrados (IIRC)—, que, quando surgiu, no início de 2011, estabeleceu a seguinte definição: «O *integrated reporting* é um processo baseado no pensamento integrado que resulta num relatório periódico integrado de uma organização sobre a criação de valor no tempo e as comunicações relacionadas com aspetos da criação de valor». A definição não podia ser mais confusa, mas o segundo parágrafo é esclarecedor: «Um relatório integrado é uma comunicação concisa sobre como a estratégia, a governação,

o desempenho e as perspectivas de uma organização, no contexto do ambiente externo, conduzem à criação de valor a curto, médio e longo prazo». Isto já clarifica muito a intenção da organização.

O IIRC (Conselho Internacional de Relatórios Integrados) é uma coligação global que engloba reguladores, investidores, empresas, emitentes de normas, contabilistas e organizações não governamentais. O órgão coloca a comunicação sobre a criação de valor como o passo seguinte na evolução da informação empresarial. A missão do IIRC é estabelecer um sistema integrado de apresentação de relatórios e de pensamento nas práticas empresariais gerais, como norma, no setor público e no setor privado.

O IIRC aplica princípios e conceitos que se centram em dar mais coesão e eficiência ao processo de elaboração de relatórios, e na adoção do «pensamento integrado» como forma de reduzir as barreiras internas e diminuir a duplicação e as ineficiências que, recentemente, existiam em muitas das grandes organizações. Estes melhoram a qualidade da informação disponível para os fornecedores de capital financeiro, permitindo uma aplicação mais eficiente e produtiva do capital. Esta ênfase na criação de valor e nos capitais usados pela empresa para criar valor ao longo do tempo contribuem para impulsionar uma economia mundial mais estável.

O quadro foi publicado depois de muitas reuniões e provas realizadas por empresas e investidores de todas as regiões do mundo, incluindo as 140 companhias e os investidores de 26 países que participaram no programa piloto do IIRC. O objetivo do quadro é estabelecer princípios orientadores e elementos de conteúdo pelos quais o conteúdo geral de um relatório integrado se possa

reger, e explicar os conceitos fundamentais que o sustentam. De facto, desde a publicação da primeira versão em 2011, e especialmente com a publicação da versão definitiva do guia em dezembro de 2013, o quadro de relatórios integrados está a tornar-se uma ferramenta útil de relatórios empresariais que permite às empresas demonstrarem a capacidade que têm para criar valor sustentável a curto, médio e longo prazo. Além disso, no mercado espanhol, devido à transposição da Diretiva de Relatórios Financeiros —BOE RD 18/2017 de 24 de novembro de 2017— este quadro assumiu nova importância como uma das normas que facilitam o cumprimento das obrigações da referida diretiva.

A globalização e a interconectividade significam que as finanças, as pessoas e os conhecimentos do mundo estão irremediavelmente ligados, como demonstra a crise financeira global. Devido à crise, o desejo de promover a estabilidade financeira e o desenvolvimento sustentável, estabelecendo melhores ligações entre as decisões de investimento, o comportamento empresarial e a apresentação de relatórios tornou-se numa necessidade mundial. As empresas precisam de uma evolução do sistema para indicar, apresentar e comunicar as megatendências sem a complexidade e inadequação das exigências atuais de informação. Atualmente, há lacunas de informação significativas nos relatórios, e organizações como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI) pedem que se preste mais atenção a aspetos como o risco e o desenvolvimento futuro.

Foram criados relatórios integrados para melhorar a prestação de contas, a gestão e a confiança, e para aproveitar o fluxo de informação e a transparência das empresas que a tecnologia trouxe ao mundo moderno. Proporcionar aos investidores e aos outros *stakeholders* as informações

de que precisam para tomar decisões mais eficazes de atribuição de recursos facilitará um melhor rendimento do investimento a longo prazo.

Em Espanha, destaca-se o papel apropriado de promotor da informação integrada que a Associação Espanhola de Contabilidade e Administração de Empresas (AECA) desempenha desde 2012. No passado 8 de março de 2018, por ocasião da entrada em vigor da transposição da Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho sobre informação não financeira e diversidade, a AECA organizou um esplêndido dia. Nele apresentou-se os aspetos mais relevantes para as empresas afetadas e algumas soluções para a elaboração do novo relatório obrigatório ou Estado de Informação Não Financeira, como o representado no modelo da AECA —Quadro Integrado de Indicadores CII-FESG e a respetiva taxonomia XBRL—, referenciado pela já mencionada norma espanhola.

Com a intervenção do Instituto de Contabilidade e Auditoria de Contas (ICAC), da Comissão Nacional do Mercado de Valores (CNMV), da PwC e do diretor de *reporting* financeiro do BBVA, destacou-se a importância de tornar mais eficientes os necessários e complexos processos de *reporting*, reduzir as barreiras internas e, acima de tudo, proporcionar aos investidores e acionistas, e ao resto dos *stakeholders*, uma maior transparência informativa e capacidade de decisão relativamente àquilo que as empresas são e ambicionam ser.

Talvez a melhor forma de compreender um relatório integrado é ler um dos exemplos que há em Espanha. Segundo o próprio IIRC, na *academic database* do IIRC destacam-se como melhores práticas as da Iberdrola, Ferrovial e Indra, e também reconhece os relatórios anuais integrados da Inditex, Telefónica, Enagás, Abengoa, Meliá, Prosegur, Acciona e Caixabank. Em Espanha,

o Código de Comércio, a Lei das Sociedades de Capital, o Real Decreto de transposição da diretiva de informação não financeira e as próprias recomendações da CNMV parecem apoiar claramente esta abordagem do IIRC.

Atualmente, há mais de 1600 organizações em 65 países os que fazem um relatório anual integrado seguindo o quadro do IIRC e que, portanto, comunicam de forma transparente a informação relevante das suas empresas e o seu impacto na sociedade, mostrando a sua narrativa de criação de valor a curto, médio e longo prazo. Desta forma, cada um dos seus grupos de interesse pode confiar na informação e tomar decisões. Em inglês, fala-se de narrar a story da empresa, do presente e do futuro, mas se for traduzida para português como «história» parece que estamos a falar do passado, quando é precisamente o oposto.

Também não devemos ignorar a solvência e importância dos membros do conselho assessor do IIRC: a BlackRock, a APG, a Hermès, os big four da auditoria —Deloitte, PwC, KPMG e EY—, a GRI, a CDP, o IASB, a IOSCO, o FEM, a Transparência Internacional, as Nações Unidas, a PRI e o próprio Banco Mundial são alguns dos mais destacados.

A última iniciativa liderada pelo Conselho de Estabilidade Financeira (FSB), chamada *Taskforce on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD) e liderada por Michael Bloomberg, pelo presidente do FSB e pelo governador do Banco de Inglaterra, Mark Carney, está fortemente relacionada com o tema de que estamos a falar. Neste caso, o tema é a informação sobre os riscos climáticos e o impacto ambiental enquanto variáveis da gestão empresarial. Esta informação precisa de indicadores claros e comparáveis para poder mostrar o

impacto que têm e a gestão que fazem as empresas, e que impactam a estabilidade financeira das mesmas e a do próprio sistema económico. As declarações de Michael Bloomberg, presidente do FSB, resumem muito bem tudo o que foi abordado: «Aumentar a transparência torna os mercados mais eficientes e as economias mais estáveis e resistentes». De facto, em setembro de 2018, 13 empresas espanholas deram o seu apoio a esta iniciativa, e não é por acaso que todas estas empresas foram mencionadas anteriormente neste mesmo artigo.

O que caracterizam os relatórios integrados? Em primeiro lugar, é necessário que o conselho de administração da empresa reconheça a sua importância e garanta a própria integridade. Já lá vão os tempos em que se apresentava ao Conselho um relatório de sustentabilidade, mas este não aprovava posteriormente. Hoje em dia, pedem-se responsabilidades totais relativamente à informação de âmbito ambiental, ético e de governo. Além disso, a gestão desses temas faz-se de forma integrada no resto da informação económico-financeira, de governo societário e de gestão.

Em segundo lugar, o relatório integrado deve descrever tanto a estratégia da empresa como a sua geração de valor a curto, médio e longo prazo. Além disso, não pode haver informação fora do sítio —tal como sucedia no passado, para cumprir normas ou regulações. Portanto, toda a informação tem de fluir e estar ligada de forma racional a esta criação de valor.

Um relatório integrado deve indicar os principais grupos de interesse; os temas que os preocupam; como a organização dá resposta a cada um deles; e que participação têm esses mesmos grupos na criação de valor no tempo. No jargão do *reporting*, isto chama-se

materialidade. A informação tem de ser concisa, fiável, constante no tempo e comparável.

Por último, vamos olhar para os conteúdos aos quais o relatório integrado deve dar resposta. Visão e âmbito: o que faz a organização e em que circunstâncias opera. Governo societário: como a estrutura de governação fomenta a criação de valor. Qual é o modelo de negócio da organização. Que riscos / oportunidades afetam a criação de valor no tempo. Estratégia e atribuição de recursos: onde pretende chegar e como. Desempenho: o grau de cumprimento dos objetivos estratégicos e o impacto nos recursos (aqui designados por capitais). Perspetiva futura: 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 se estenderam noutras empresas. Trata-se de um fenómeno vinculado ao aumento do interesse por se reportar tudo aquilo que afete a criação de valor da empresa, tanto no médio como no longo prazo. Em junho de 2018, do CEO do maior banco dos EUA, Jamie Dimon, e Warren Buffet, assinaram um artigo no diário económico dos Estados Unidos *The Wall Street Journal* intitulado *Short termism is harming the economy*. Nele seguiam a mesma linha, igual ao CEO da maior gestora de ativos do mundo na carta do trigésimo aniversário que enviou em janeiro de 2018 na qual se dirigia aos CEOs das empresas nas quais investe, sob o título sugestivo *A sense of Purpose*.

São muitas as iniciativas neste sentido, incluindo a criação de *think tanks* como o *Focusing Capital on the Long Term* (FCLT), que, no recente relatório que publicou, *Moving Beyond Quarterly Guidance*, afirmava: «Desde 2005, em resultado da investigação, constatou-se

de forma sistemática que a grande maioria dos executivos corporativos pensa que a pressão a curto prazo está a aumentar, mudando as decisões de negócio que tomam, e que estas alterações estão a destruir valor. Um método eficaz que as empresas estão a usar para combaterem este fenómeno é afastarem-se do guia de resultados por ação (EPS) trimestrais e, em vez disso, darem aos investidores um quadro de referência a longo prazo, centrado nos motores económicos fundamentais do negócio e ligado à perspetiva da direção sobre os indicadores-chave de desempenho (KPI) críticos.

Estamos convictos de que, à medida que o movimento do *integrated reporting* for avançando, a informação sobre as empresas será cada vez em menor quantidade e terá uma qualidade cada vez melhor. E também sabemos que quanto maior for a precisão, a eficiência e a coordenação, mais difícil será a respetiva elaboração. O relatório integrado não deve ser apenas mais um relatório (integração de relatórios), antes pelo contrário. Deve integrar as contas anuais com o relatório de gestão (conhecido em Espanha como cajón de sastre — gaveta de alfaiate), o de governo societário e o de sustentabilidade, numa perspetiva de criação de valor a curto, médio e longo prazo. Não deve ser uma foto fixa publicada há seis meses, depois de fechar o exercício. Deve assemelhar-se mais a uma *equity story* viva, do que uma simples resposta a uma exigência de *compliance*.

Trata-se de um relatório dirigido aos *stakeholders* no seu conjunto, mas tem claramente um peso adicional para o mercado de investimento. Menos é mais. Falar de longo prazo, reduzir as barreiras e integrar os esforços comunicativos das áreas financeiras, de estratégia, do CEO office, das secretarias dos conselhos, da sustentabi-

lidade ou RSC e de relação com os investidores. Os tempos mudaram. Estamos a viver uma quarta revolução industrial, graças às novas tecnologias, e as obrigações de proporcionar informação financeira e não financeira também estão a mudar.

O preconizado *integrated thinking* passa por um *integrated reporting*, e este passa por uma *integrated auditing & assurance*, que também devia ser de *integrated standards*, se nos permitirem tanto anglicismo. O relatório anual integrado é uma consequência de tudo isto e procura alcançar a transparência, proteção, criação de valor e projeção de futuro para os grupos de interesse de uma organização.

É muito recente, mas faz sentido e é difícil encontrar algum responsável que não veja a lógica estratégica do relatório anual integrado. Ora, os coordenadores deste exercício nas grandes empresas encontram-se numa situação difícil. Dentro da área financeira, da contabilidade ou até das *investor relations*, já estão a passar especiais dificuldades por uma tendência ainda incipiente, mas que tem tudo para se tornar o *standard* do *reporting* corporativo. Pura transparência com 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

Acostumámo-nos 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*⁴³ 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,

43 <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 86a (Argentina) e 135a (México e República Dominicana), de um total de 180 países analisados. A corrupção tornou-se —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 de Espanha ter decrescido na lista até à posição 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 na nossa memória, agora, e graças à eficácia do sistema jurídico, a situação é muito mais positiva. 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 este fenómeno e para convencer 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 económico 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 económico e social». E apesar de legisladores, instituições e até mesmo a opinião pública terem isto muito claro, vemos que a corrupção não está a reduzir. Aumenta sem cessar tanto nos países mais desenvolvidos quanto nos emergentes. O mapa mundial da corrupção, 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 monitoriza-a 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 lhes possam interessar, 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 o seu tamanho atual poderia ser reduzido substancialmente, inclusive no curto prazo, com medidas relativamente simples e fáceis. Bastaria 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 Comité de Gestão da Transparência Internacional na Espanha) e eu publicámos um decálogo no jornal *El País*⁴⁴ que vale a pena resgatar em razão de sua vigência. Estas são as dez

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

medidas que consideramos que reduziriam consideravelmente a corrupção das Administrações:

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 formação 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 económico 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 treino 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 consultora de gestão de reputação, comunicação e assuntos públicos líder na América Latina e em Portugal e Espanha. Conta com 20 sócios e mais de 600 profissionais, que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividade com operações dirigidas ao mundo de língua espanhola e portuguesa.

Atualmente, a LLORENTE & CUENCA tem escritórios na Argentina, Brasil (São Paulo e Rio de Janeiro), Colômbia, Chile, Equador, Espanha, Estados Unidos (Miami, Nova York e Washington, DC), México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana. Está presente também em Cuba e oferece ainda os seus serviços através de empresas afiliadas na Bolívia, Paraguai, Uruguai, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador e Nicarágua.

As duas publicações líderes do sector posicionam a LLORENTE & CUENCA entre as empresas de comunicação mais importantes do mundo. É a 44.^a em termos de receitas a nível mundial, segundo a Global Agency Business Report 2018 da *PRWeek*, e ocupa a 49.^a posição do Ranking Global 2018 elaborado pelo *The Holmes Report*.

Entre os reconhecimentos obtidos pelos resultados para a reputação e o negócio dos seus clientes, destaca-se o prémio como Consultora 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 assistimos a um novo contexto macroeconómico e social. E a comunicação não fica para trás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relação e intercâmbio de conhecimentos que identifica, foca e transmite os novos paradigmas da sociedade e tendências de comunicação, sob um posicionamento independente.

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

www.desenvolvendo-ideias.com

www.revista-uno.com

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 sénior Desporto e
Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino

Sócio e diretor sénior 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
Negócio Internacional
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

Web corporativa
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](https://twitter.com/LlorenteyCuenca)

Instagram
[@llorenteycuenca](https://www.instagram.com/llorenteycuenca)

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

YouTube
www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA

SlideShare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

Este livro foi terminado de editar em Madrid
em 5 de janeiro de 2019.