

CAPITAL
REPUTAÇÃO

Uma vida a ganhá-la, um instante a perdê-la

A reputação é um seguro de vida: aguenta sustos, diminui o impacto de escândalos, abafa comportamentos impróprios. Vale muito e não é fácil de construir. Muito menos de manter. TEXTOS DE ANABELA NATÁRIO E CHRISTIANA MARTINS



Duarte Lima

Quando estava “em alta”, era líder dos deputados do PSD e vice-presidente do partido, o “Independente” diminuiu-lhe a

cotação ao divulgar os seus estranhos negócios. Recuperou-a quando se soube que padecia de uma doença grave e que ajudou a criar a Associação Portuguesa Contra a Leucemia. A ligação ao caso Feteira “queimou-o” de vez. Está preso, acusado de fraude, branqueamento de capitais em Portugal e de homicídio no Brasil.



Isaltino Morais

Já foi condenado, preso e libertado e agora sonha com a prescrição do processo. Mas pesam sobre si os dois anos de cadeia ditados pelo Supremo, tirando cinco anos à condenação da primeira instância, em 2009, por abuso de poder, branqueamento de capitais e fraude fiscal. O PSD já o renegara e não o quis como presidente da Câmara de Oeiras, mas ele candidatou-se e ganhou. Um dia chamaram-lhe “autarca modelo”, hoje todos esperam a sua prisão.



Strauss-Kahn

Economista, advogado e político, chegou, em 2007, a diretor do FMI com um prestígio que lhe garantia uma candidatura vitoriosa à presidência de França. Em maio, a sua carreira deu um estouro. Armadilha ou não, certo é que Dominique Strauss-Kahn cedeu aos seus apetites sexuais... Foi detido, acusado de violação de uma empregada do hotel e... libertado. Aos 62 anos, com outras acusações de crimes ligados ao sexo, dedica-se a escrever uma série para TV.

“Oh, eu perdi a minha reputação! Perdi a parte imortal de mim mesmo. O que permanece é a bestialidade. Minha reputação, Iago, minha reputação!” (Cássio)

Tão certo como eu ser um homem honesto, pensei que houvesse recebido algum ferimento no corpo: há mais prejuízo nisso do que na reputação. A reputação é um apêndice ocioso e enganador, obtido muitas vezes sem merecimento e perdido sem nenhuma culpa. Não perdeste nenhuma reputação, a menos vos considereis como tendo sofrido semelhante perda. (Iago)”

William Shakespeare, “Otelo”

Cássio ganhou a confiança de Otelo por ter sido o principal intermediário nas relações amorosas do general com a sua amada Desdêmona, uma jovem desejada não apenas pela beleza mas pelo rico dote que traria a quem a conquistasse. O belo e jovem matemático florentino não tinha reputação de bom guerreiro, mas foi o escolhido pelo “mouro de Veneza” para ser o seu braço direito. Como consequência, conquistou a inveja de Iago, que se considerava merecedor da promoção por ser mais experiente nas artes da guerra. O resultado deste enredo? A desgraça e o suicídio de Otelo, a morte de Desdêmona, assassinada pelo próprio marido, a prisão de Iago e a recompensa de Cássio, o homem que, mesmo sem qualquer reputação, fica com o lugar do seu superior.

Espremido, tudo o que sustenta a peça de



A boa reputação é o melhor seguro contra más-línguas. É muito difícil que um escândalo cresça sem uma base de verdade

Shakespeare acaba por ir dar a algo tão valioso quanto difícil de conservar: a reputação. Embora desejada e necessária, não se compra, não se herda, constrói-se e, zelosamente, tenta-se manter. A história está recheada de exemplos de homens e mulheres que construíram reputações valiosas e que as viram ruir por um ato impensado, um desejo injustificado, um apetite não confessável. E homens e mulheres que, à custa de uma reputação arditosamente preparada, conseguiram sobreviver a percalços e a rumores.

Mas a reputação não é um conceito simples de se definir. Ou compreender. Para Salvador da Cunha, proprietário do grupo Lift Consulting, “os sentimentos na base deste conceito são a admiração, estima, confiança e boa impressão. A reputação é a soma destas percepções que a sociedade tem em relação a uma pessoa ou a uma empresa. É o que nos precede: anda à nossa frente, como uma ideia feita que os outros têm sobre nós”. Mas o consultor, que trabalha com figuras como Miguel Pais do Amaral ou Jardim Gonçalves — que, embora já esteja na reforma, tem de enfrentar a opinião pública na sequência de um processo do BCP em fase de julgamento —, alerta que “quanto maior for a notoriedade, maior o escrutínio”. O grande problema é que “a reputação não é apenas controlada por nós, mas, sobretudo, pelo que os outros pensam e dizem de nós”, segundo Salvador da Cunha.

“A única forma de influenciar a reputação pessoal, ou mesmo de a moldar, é através da nossa personalidade e dos nossos comportamentos. É o cruzamento das características inatas de uma pessoa com as suas ações e com um modelo preconcebido de sociedade

Tiger Woods

No início de 2009, estava nos píncaros. Elogiavam-lhe a performance e a fortuna. Em novembro, a sua cotação “baixou a lixo”. Um tabloide divulgou que o golfista mantinha uma relação extraconjugal e a “notícia” tornou-se uma bola de neve, surgindo outras amantes, entre elas uma atriz de porno-

grafia. Tinha arrecadado em patrocínios, cachês e prémios mil milhões de dólares. Depois de andar na boca do mundo pelas piores razões três dos seus maiores patrocinadores romperam os contratos. E a sua mulher pediu o divórcio.



Toyota

Um problema no pedal do acelerador em diversos dos seus modelos de carros abalou, em 2009, a credibilidade da marca de automóveis japonesa fundada em 1937. O caso começou nos EUA, com uma forte acusação: o defeito nos automóveis provocara, desde o ano 2000, 34 mortes. A empresa viu-se obrigada a recolher nove milhões de veículos espalhados pelo mundo. E a conceber um plano de incentivos para conseguir minimizar a queda nas vendas devido às denúncias públicas. Em 2010 ainda manteve o primeiro lugar na lista dos fabricantes de automóveis, mas este ano já desceu para terceiro



Ensitel

Uma cliente, não conseguindo trocar um telemóvel defeituoso, contou a odisséia num blogue, em 2009, indignada com o atendimento desta rede de lojas de comunicações. A Ensitel moveu-lhe um processo para a obrigar a retirar os “posts”. O episódio alastrou às redes sociais e milhares de pessoas anunciaram que não queriam ser clientes de quem era contra a liberdade de expressão. A empresa ganhou em tribunal, mas não se livrou da má fama



que gera a boa ou má reputação, relativamente ao modelo e aos valores de uma determinada sociedade.” Traduzindo, Salvador da Cunha, especialista em reputação de empresas e de pessoas e que se prepara para escrever um livro sobre o tema, explica que, enquanto um banqueiro deve ser cinzento e capaz de suscitar confiança quase imediata, um jogador de futebol ou um músico rock têm direito a uma maior latitude de comportamentos.

Não havendo ninguém perfeito, é preciso saber assumir eventuais erros de percurso. “Nunca se deve mentir ou esconder pecados do passado, as pessoas não perdoam”, afirma Salvador da Cunha. O exemplo unanimemente citado para justificar esta afirmação, entre os consultores de comunicação ouvidos pelo Expresso, foi o do advogado e ex-ministro social-democrata Nuno Morais Sarmento, que revelou os problemas de toxicodependência da sua juventude. E também não se prejudicou politicamente por esta atitude de transparência. Pelo contrário.

“A boa reputação é o melhor seguro contra as más-línguas. Com uma boa reputação e comportamentos adequados, é muito difícil que um grande escândalo possa escalar a comunicação social sem uma base de verdade. Apenas rumores ou inverdades não conseguem destruir uma boa reputação: podem amolgar, mas não destruir”, sentencia Salvador da Cunha. Tudo depende do património que determinada pessoa ou empresa conseguiu acumular ao longo de um percurso de contacto com o público.

Cândida Bernardo é diretora de comunicação corporativa da Iberdrola Portugal e aconselha há mais de uma década uma personalidade



Jardim Gonçalves/BCP

Não se pode dissociar a queda do prestígio do BCP do homem que o fundou e liderou durante anos. Jardim Gonçalves, empresário católico, respeitado pelos pares e população em geral, caiu, de repente, devido a uma “guerra de galos”. Os erros de gestão foram de tal forma amplificados e noticiados que provocaram a criação de um círculo vicioso do qual aquele que chegou a ser o maior banco privado português ainda não conseguiu sair

Fátima Felgueiras

No concelho todos a conheciam. Era a presidente da Câmara desde 1995, uma fazedora de obra... Em 2003, é acusada de corrupção e financiamento ilegal do seu partido, e ordenada a sua prisão preventiva, no âmbito do caso “Saco Azul”. E torna-se conhecida em todo o país. A autarca, de 49 anos, foge para o Rio de Janeiro, muda de visual e encena um espetáculo mediático para proclamar inocência. As opiniões dividem-se, o próprio Partido Socialista retira-lhe a confiança... mas Fátima regressa triunfante e, mesmo arguida em casos de peculato, conquista de novo Felgueiras, em 2005. Dos mais de 20 crimes de que era acusada, só num foi condenada: um ano e oito meses de prisão, com pena suspensa



Carlos Cruz

Foi subindo no palco televisivo, ao mesmo tempo que ganhava uma boa reputação. Em 2003, viu-se envolvido no escândalo Casa Pia e, apesar de se ter declarado inocente por todos os meios ao seu dispor, não conseguiu apagar a má imagem criada pela opinião pública. O tribunal condenou-o, por pedofilia, a sete anos de prisão. Entretanto, aguarda o resultado do recurso que interpôs e anunciou o regresso à TV... Mas poucos acreditam nele.

polémica da política portuguesa: o ex-ministro socialista das Finanças e da Economia Joaquim Pina Moura, presidente da empresa espanhola em Portugal. A também professora de Relações Públicas na Escola Profissional Bento de Jesus Caraça alerta para a necessidade de distinguir dois conceitos que costumam ser confundidos: imagem e reputação. “A imagem é um conjunto de perceções essencialmente emocionais, uma espécie de ‘olha para o que eu digo, não olhes para o que eu faço’”. Já a reputação é uma avaliação baseada num processo de análise lógico e racional. É a diferença entre gostar e acreditar.”

Enquanto a imagem se altera constantemente e resulta de uma determinada conjuntura, sendo construída fora da organização, a reputação é mais estável, tem um carácter estrutural e é gerada no interior. A primeira é resultado da comunicação, a segunda é o reconhecimento do comportamento e não pode ser confundida com autoridade, embora os conceitos estejam ligados. Também não é sinónimo de popularidade, um valor objetivo e numérico.

“Quando falamos da reputação de uma pessoa referimo-nos ao conceito em que essa pessoa é tida, ao juízo de valor que fazemos sobre ela. Se é séria, honesta, socialmente importante. Ou seja, a reputação é tida na sociedade como uma avaliação global do desempenho de uma pessoa ou empresa relativamente às expectativas e normas do contexto social em que vivemos. Assim, somos todos nós, todos os dias, que vamos definindo e ajustando o conceito de reputação”, explica Cândida Bernardo, para quem “a reputação assenta sobre um tripé: integridade,



Nada se apaga totalmente. É possível corrigir, apagar, não. E, por isso, fica o aviso: a crise não se gere, evita-se

transparência e confiança/credibilidade”.

Acostumada aos corredores da política e confrontada com os efeitos de alguns percalços na reputação, Cândida Bernardo afirma que “nada se apaga, nunca, totalmente, hoje em dia. É possível corrigir, apagar, não”. E, para evitar maiores problemas, lembra um refrão dos profissionais de comunicação: “Uma crise não se gere, evita-se.” Os princípios básicos da chamada gestão de comunicação de crise determinam que o problema em causa seja assumido e explicado, sublinha, repetindo para que não hajam dúvidas: “Começar de novo é sempre possível, mas nada será como dantes”. Já na opinião de Carla Guedes, diretora da agência de comunicação Reputation e consultora em Comunicação Corporativa e Gestão da Reputação, “a confiança não aparece um dia porque dissemos que somos honestos, que não tivemos culpa ou que a situação é injusta. A confiança não se decreta. Conquista-se”.

A reputação representa um dos principais ativos de uma empresa ou de uma pessoa e, quando consolidada, constitui uma vantagem competitiva. A questão é que o cenário de comunicação digital gera um impacto imediato e profundo na reputação de pessoas e empresas. Homem mais da imagem e da publicidade, Edson Athayde lembra que “a reputação não é uma fotografia, é um filme longo, que começou muito antes de darmos pela pessoa em causa e que ainda irá durar. Tem mais que ver com coerência, consistência e consciência do que com sucesso”. E explica: “Ter má reputação também pode ser bem avaliado pela sociedade, quando um fulano é mau, desonesto, mentiroso, e por isso é rico. Quem não gosta dele é



Bill Clinton

O Presidente dos EUA entre 1993 e 2001 perdeu momentaneamente a reputação de bom americano e bom político quando resolveu negar que tivera relações sexuais com uma estagiária na Casa Branca. A sua queda esteve por um fio, em 1998, mas acabou por ser ilibado da acusação de perjúrio e completar o seu segundo mandato. Embora seja respeitado, não se conseguiu livrar da mancha no currículo. William Jefferson Clinton, nascido em 1946, dedica-se agora a palestras e à escrita.



Nicholas Leeson e Banco Barings

Desde 1762 que operava no mercado financeiro, era um dos bancos privados mais antigos do mundo, fiel depositário de parte da riqueza pessoal da monarquia britânica. Em meses, o Barings perdeu a credibilidade angariada ao longo de mais de 200 anos e acabou na falência. O causador chama-se Nicholas Leeson, na altura com 25

anos, ele próprio um exemplo de como se pode ver a cotação pessoal descer num instante. Era um talento em ascensão até que, em 1995, um sismo no Japão lhe estragou uma operação na bolsa que a instituição não permitia mas a que fechava os olhos. No ano anterior, tinha sido responsável por 20 por cento dos proveitos do banco... Depois do prejuízo de milhões, o banco foi vendido por uma libra. Quanto a Leeson, gerente de Singapura, esteve preso seis anos e meio, a mulher pediu o divórcio, foi-lhe diagnosticado um cancro... Mas capitalizou a experiência, escrevendo livros e dando conferências, ao mesmo tempo que se casou de novo e aceitou ser um discreto diretor do clube de futebol irlandês Galway United.

porque tem inveja”. Bem trabalhado, quase tudo é possível.

O publicitário alerta para a influência dos rumores e mentiras: “Acontece todos os dias, e com o avanço das redes sociais ganha foros de epidemia. A qualquer hora, qualquer um pode ter a sua vida destruída apenas porque alguém começou um movimento contra si e isso torna-se viral”. E, com ironia, diz que é mais fácil trabalhar com marcas e empresas do que com gente: “Marcas são aquilo que queremos que elas sejam. Já as pessoas são incontroláveis, cometem erros, mudam de ideias, opinião. Sabonetes não cometem crimes, pessoas sim”. Empresas, por exemplo, como a McDonald’s, já perceberam que podem tentar livrar-se de uma reputação negativa, através de mensagens contrárias, como a oferta de produtos mais saudáveis.

Mas, por vezes, o feitiço pode virar-se contra o feiticeiro quando quem espalha um rumor com o objetivo de destruir reputações alheias se torna alvo da própria estratégia. Em julho do ano passado, surgiu o rumor da falência do BCP. Há uma semana, uma agente intermediária financeira e outras três pessoas foram acusadas do crime de ofensa à reputação económica e à pessoa coletiva. São, alegadamente, os autores de *e-mails* e SMS aconselhando ao levantamento dos depósitos do BCP. Perante a hipótese de ser envolvido num escândalo, o Banco Espírito Santo anunciou o rompimento de contrato com a agente que lhe prestava consultoria para a conquista de clientes.

No âmbito da Psicologia das Organizações, uma das temáticas mais estudadas é a da confiança no emprego. “Aplica-se às relações que estabelecemos com outras pessoas,

sejam colegas ou um supervisor, ou com a própria organização”, afirma Teresa Oliveira, professora do Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Mas há níveis diferentes de confiança. “Geralmente começamos por nos basear no cálculo, não conhecemos a pessoa ou a organização e vemos as vantagens de acreditar ou não nelas, a seguir passamos a confiar na informação, depois de um melhor conhecimento e do ajustamento das expectativas. A fase final é quando reconhecemos que o outro tem valores, formas de estar e de ser semelhantes às nossas.”

O conceito de reputação tornou-se um bem tão valioso no mundo dos negócios que existem vários modelos de avaliação. O primeiro a surgir foi o Reptrack, desenvolvido pelo Reputation Institute. Tem em conta sete dimensões: desempenho, produtos e serviços, inovação, ambiente de trabalho, transparência e disponibilização de informações, responsabilidade social e capacidade de liderança. Em Portugal, avalia 160 empresas e o mais recente coloca a Google como líder, seguida pela Nestlé e a Sumol/Compal.

Para concluir, convém recordar o discurso do ex-presidente da Reserva Federal norte-americana Alan Greenspan, no já distante ano 2000: “No mundo de hoje, onde ideias substituem gradualmente elementos físicos na geração do valor económico, a competição pela reputação torna-se uma força significativa, impulsionando a economia. Bens manufacturados podem ser facilmente avaliados antes do encerramento de uma transação. Para aqueles que vendem serviços, no entanto, a única garantia a oferecer é a própria reputação.” ■

anatario@expresso.impresa.pt



As marcas são aquilo que queremos que elas sejam. Sabonetes não cometem crimes, pessoas sim