

Gestão do Risco da Imagem Institucional

Claudio Cardoso, Universidade Federal da Bahia e ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Organizacional.

Márcio Polidoro, Odebrecht S.A. e ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Organizacional.

Resumo: Este ensaio analisa alguns aspectos que motivam organizações habituadas com abordagens preventivas de gestão de risco a não adotarem, de forma sistemática, medidas para gerenciar riscos com a imagem institucional. Pretende-se lançar luz sobre uma antiga questão que confronta profissionais de comunicação corporativa e executivos responsáveis pela liberação de recursos em torno dos argumentos de investimento *versus* custos com a comunicação. Argumenta-se a necessidade do desenvolvimento de uma metodologia capaz de sistematizar a gestão do risco da imagem, acompanhada de uma série de mudanças de paradigmas adotados nas atuais práticas de comunicação nas organizações.

Palavras-chave: Imagem institucional, gestão de risco, reputação, confiança, comunicação organizacional.

Abstract: This essay examines some aspects that motivate organizations accustomed to preventive approaches on risk management not to adopt systematic measures to manage corporate image risks. It is intended to shed light on a traditional issue that confronts corporate communications professionals and top executives that controls the corporate communication budget: investment *versus* cost. This work argues the need of developing a methodology able to systematize the image risk management, accompanied by a series of paradigm changes in current practices on communication largely adopted by organizations.

Key Words: Corporate image, risk management, reputation, trust, organizational communication.

1. APRESENTAÇÃO

Vemos todo tipo de variável ser analisada nos cálculos de risco dos negócios, mas é praticamente desconhecida a inclusão, nestes cálculos, da análise do risco da imagem institucional. Danos provocados por problemas com a imagem são amplamente conhecidos, alguns de intensidade e amplitude devastadoras para projetos isolados, ou mesmo para a reputação de organizações que até então gozavam de prestígio e reconhecimento.

Curiosamente, por outro lado, são de amplo domínio as várias metodologias testadas e adotadas por muitas organizações ao redor do mundo que se dedicam a reverter ou reduzir efeitos de um episódio que tenha afetado suas imagens e suas reputações. São as reconhecidas metodologias de gestão de crise de imagem, frequentemente associadas a cursos preparatórios de porta-vozes e outros representantes da organização perante a imprensa e a sociedade em geral, os já bem difundidos *media training*.

Seguindo esta lógica, constatamos que existem metodologias testadas e prontas para reagir a um advento danoso à imagem. Porém, medidas capazes de identificar e mitigar riscos potenciais contra a imagem decorrentes das atividades regulares de uma organização não mereceram, até aqui, o mesmo nível de tratamento. Na realidade, são desconhecidas metodologias bem difundidas de gestão de risco da imagem institucional.

No final de janeiro de 2011 realizamos um levantamento preliminar por meio de pesquisa pelo Google que identificou, na língua portuguesa, apenas 14 artigos relacionados ao assunto, disponíveis na internet, e sete livros publicados. Já em inglês, identificamos 18 títulos publicados, sendo que, do conjunto total de obras identificadas, apenas uma alinha-se mais diretamente à nossa abordagem¹.

Este artigo pretende analisar as razões para que organizações habituadas a abordagens preventivas ainda não tenham desenvolvido ou adotado de forma sistemática medidas para gerenciar os riscos da imagem institucional. Ao mesmo tempo, incluímos em nossa reflexão o fato de que são igualmente disseminadas as metodologias de gestão de crises de imagem, mas ainda são raras aquelas que se dedicam a minimizar os riscos antes que aconteçam por meio de ações planejadas e sistemáticas de estabelecimento de relações adequadas com os públicos de interesse fundamentadas em discursos institucionais positivos, ao invés da reação aos discursos externos negativos.

Adicionalmente, pretende-se lançar luz sobre uma antiga questão que confronta profissionais de comunicação e executivos do alto escalão de empresas, responsáveis pela liberação de recursos para suas ações: comunicação institucional é investimento ou custo?²

¹ Um resumo das obras identificadas pelo levantamento preliminar encontra-se disponível para consulta em www.facom.ufba.br/comunicacaoorganizacional.

² Sobre esta questão ver a excelente contribuição recentemente lançado pelo grupo de pesquisa CECOM da USP, liderada pelo Prof. Mitsuru Yanaze (YANAZE, Mitsuru et alli. Gerenciamento do Retorno de Investimento em Comunicação. São Paulo: Editora Difusão, 2010).

2. GESTÃO DE RISCO

O termo Risco é utilizado pela área de seguros, na administração, na economia, no direito e em outros campos, para designar o resultado objetivo da combinação entre a probabilidade de ocorrência de um determinado evento aleatório e futuro, fora do controle proporcionado pelo planejamento humano, e seu impacto resultante. Para o domínio atuarial – operado, sobretudo pelas companhias seguradoras – esse “conceito pode ser ainda mais específico ao se classificar o risco como uma a probabilidade de ocorrência de um determinado evento que gere prejuízo econômico³”.

O simples fato de uma atividade empresarial existir abre a possibilidade da ocorrência de eventos ou combinação deles, cujas conseqüências constituem oportunidades para obter vantagens ou representam ameaças ao sucesso do empreendimento.

Neste sentido, as ocorrências podem ser conhecidas ou desconhecidas. Um acidente aéreo é inerente a atividade da aviação comercial, assim como uma intoxicação alimentar é para o segmento de restaurantes. Hipoteticamente, tais ocorrências não poderiam ser jamais desconsideradas em um plano de comunicação de uma companhia do setor aéreo. É sabido, contudo, que várias empresas do segmento no Brasil não haviam se preparado para um episódio desta natureza até pouco tempo.⁴ Já um risco “desconhecido” neste caso seria, antes do ocorrido, o imprevisível atentado terrorista do “11 de Setembro”.

A noção de risco é diversa e muda a depender do enquadramento que deu origem à metodologia de gestão que esteja em pauta. Na metodologia mais adotada em escala mundial, preconizada pelo Risk Mangement Guide for DOD Acquisition (2002), o risco é definido como,

“a atenção dirigida à ocorrência de eventos futuros, cujo exato resultado é desconhecido, e com a forma de lidar com essa incerteza, isto é, a amplitude de possíveis resultados. Inclui o planejamento, identificação e análise de áreas de risco e o desenvolvimento de opções para lidar e controlar o risco⁵”.

³ WIKIPEDIA, verbete Riscos. Acessado em 12/02/2011. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Risco_\(administra%C3%A7%C3%A3o\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Risco_(administra%C3%A7%C3%A3o)).

⁴ Ver o caso do acidente aéreo ocorrido com um avião da TAM em 1996, quando a companhia não possuía nenhum planejamento para a comunicação de um desastre. ROSA, Mário. A Era do Escândalo. São Paulo: Geração Editorial, 2004.

⁵ WIKIPEDIA, verbete Gerenciamento de Riscos do Projeto. Acessado em 12/02/2011. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Gerenciamento_de_riscos_do_projeto.

Outras definições que se tornaram bastante utilizadas são igualmente abrangentes, embora apresentem grandes semelhanças entre si. Em especial aquelas encontradas nos manuais publicados pelo Project Management Institute (PMI), utilizados em escala mundial, e pela Association for Project Management (APM). Nestes casos, o risco é definido como um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um dos elementos essenciais de um determinado projeto, tais como, por exemplo, o prazo, o custo, ou a qualidade do serviço⁶.

A necessidade de gerenciar riscos decorre, principalmente, da existência de fatores, internos e externos a um empreendimento, cujo desencadeamento, ao longo do seu ciclo de vida, podem fazer alterar o seu objetivo. Por isso, a identificação dos fatores de risco constitui a primeira etapa de qualquer metodologia de gestão. O tipo de risco, a sua probabilidade de ocorrência, ou o seu impacto, variam ao longo do desenvolvimento do negócio. Essas são as razões que justificam o detalhamento pormenorizado no trabalho de identificação dos fatores de risco, a cada fase evolutiva de qualquer que seja o empreendimento⁷.

Dois conceitos estão intrinsecamente ligados à noção de risco: oportunidade e ameaça. Estão invariavelmente presentes nas definições utilizadas por diversas metodologias de gestão do risco e da própria FERMA, Federation of European Risk Management Associations⁸: “não se deve relevar as oportunidades em detrimento das ameaças, ou vice-versa, as preocupações relacionadas com ambas não se devem mutuamente excluí⁹”. Assim, oportunidades e ameaças podem, por vezes, serem consideradas separadamente, mas raramente são independentes, tal como duas faces da mesma moeda só podem ser analisadas uma de cada vez, mas não são interdependentes quando lançamos a moeda.

Em geral, considera-se o risco em termos negativos quanto às suas consequências. É um fato que a ocorrência de riscos, não considerados, quase sempre provocam efeitos negativos sobre um empreendimento. Contudo, não se podem subestimar as potenciais oportunidades que frequentemente emergem em tais situações. Esta é a parte da equação que, geralmente, é ignorada. O que é percebido como uma ameaça, para determinada organização pode – a mesma circunstância –

⁶ Sobre a publicação PMBOK difundida mundialmente pelo PMI – Project Management Institute, ver <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards/Standards-Library-of-PMI-Global-Standards-Projects.aspx>.

⁷ WIKIPEDIA, verbete Gerenciamento de Riscos do Projeto. Idem.

⁸ Ver, FERMA – Federation of European Risk Management Associations em <http://www.ferma.eu/>.

⁹ CHAPMAN, Chris e WARD, Stephen. Project Risk Management, Processes, techniques and insights. New York: Longman, 1998, 2nd. Edition, p. 231.

ser encarada como uma oportunidade para outra. O modo de reagir a uma crise vai depender do modelo de relacionamento a que estão submetidas as organizações. Tal análise é compartilhada por grande parte dos estudiosos da inovação, que observaram a emergência de novas formas de atuar precisamente em momentos críticos para a sobrevivência de empreendimentos (Christensen, 2003; Di Serio e Vasconcellos, 2009; Barbieiri, 2003). Nestas análises foi frequentemente observado o grau de aversão ao risco que cada organização tinha, sendo facilmente associado este nível de reação de acordo com as experiências prévias¹⁰.

Neste ponto repousa boa parte da nossa argumentação, que defende precisamente a mudança de uma posição reativa, representada pelas metodologias de gestão de crise, para uma atitude, digamos, “positiva”, que busca, em sequência, a identificação prévia de riscos do negócio, a análise do investimento necessário para mitigá-lo, a criação de um discurso que reivindica uma posição vantajosa e comprometida da organização para com os riscos implícitos da sua atuação, e a tentativa de reverter aquilo que é potencialmente negativo para a sua imagem e reputação, em um posicionamento positivo para os grupos de interesse direto e a sociedade em geral.

Para tanto é antes necessário compreender alguns mecanismos da produção de imagem e reputação no âmbito da comunicação organizacional.

3. IMAGEM INSTITUCIONAL

Do mesmo modo que a noção de Risco, o conceito de Imagem na comunicação organizacional possui atributos diversos e é raramente neutra ou indiferente em relação à organização. Em geral, a imagem tende a ser positiva ou negativa, com variações de intensidade e modulações entre os polos de ameaças e oportunidades, a depender da competência e dos caminhos perseguidos pelas ações para o seu gerenciamento.

O termo Imagem Institucional se refere ao modo como uma organização é percebida. Tal imagem, uma vez amplamente aceita, serve como representação do que a organização oferece à sociedade. Intrinsecamente ligada está a própria natureza do marketing, que se utiliza de técnicas e métodos das relações públicas e da publicidade para estimular a criação de certo “quadro mental” nos públicos de interesse. O conceito de imagem desdobra-se justamente deste enquadramento perceptivo, para o qual o marketing dedica esforço em busca de uma promoção positiva e distintiva dos atributos organizacionais.

¹⁰ Adaptado de WIKIPEDIA, verbete Gerenciamento de Riscos do Projeto. Idem.

Van Rekon (1997) observa que a imagem tem como gênese a identidade corporativa:

“enquanto a imagem reside na mente do público, a identidade corporativa tem sua origem na organização. A imagem corporativa é constituída a partir da percepção e da interpretação da identidade pelos seus distintos públicos¹¹.”

Para Markwick e Fill (1997: 397),

“todas as organizações teriam uma identidade corporativa. Algumas buscariam administrá-la de forma planejada, ao passo que outras, menos cuidadosas, confundiriam seus públicos (clientes, empregados, fornecedores, agências reguladoras etc.), [contribuindo para o desenvolvimento de uma imagem negativa a seu respeito].¹²”

Segundo Vieira e Freitas (2001), a partir dos autores acima,

“a identidade corporativa é projetada para os distintos públicos, por intermédio de uma variedade de sinais, e busca expressar como a organização gostaria de ser percebida. A estratégia de negócios da corporação deveria, dessa forma, administrar a imagem por intermédio do ajuste da identidade corporativa. Existe, então, uma estreita inter-relação entre identidade, imagem e estratégia corporativa¹³.”

Tais sinais podem ser deliberadamente emitidos mediante planejamento da comunicação, de modo que mensagens sejam propositalmente transmitidas para atingir públicos e objetivos específicos. Alguns sinais englobam a identidade visual da organização (logomarcas, padrões de cores, design), enquanto outros focalizam seu comportamento, suas ações e seu posicionamento.

No final do processo a forma como cada público percebe os sinais de identidade da organização modela a sua imagem (MARKWICK e FILL, 1997). Tipicamente, a imagem corporativa é projetada para ser atraente ao público, de forma a despertar o interesse de

¹¹ VIEIRA, Paulo e FREITAS, José Augusto. Transparência e Imagem Institucional: O Caso do Banco Central do Brasil. In: Revista Eletrônica Gestão e Sociedade Edição 01: 01/08/01. Acessado em 17/02/2011. Disponível em <http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/gestaoesociedade/article/viewFile/545/524>.

¹² Idem.

¹³ Ibidem.

consumidores e parceiros, criando ao mesmo tempo um posicionamento de destaque no *share of mind*¹⁴ e valorizando seu *brand equity*¹⁵, e deste modo estimulando suas vendas e a capacidade de atrair bons parceiros de negócio, além de novos talentos para seus quadros.

Mas a organização não é o único veículo de promoção da sua própria imagem. Outros agentes são igualmente importantes, como consumidores, sindicatos ou ONGs. Dentre estes agentes, em destaque, e de forma poderosa e decisiva, está a imprensa, capaz de promover o prestígio de uma organização ou de rapidamente destruir sua boa imagem construída por décadas. É com ela que a organização lida no dia-a-dia, seja em busca de espaço positivo na mídia, seja reagindo à uma ameaça sob a inspiração das metodologias de gestão de crise, seja atuando de forma preventiva, neste caso sob a orientação de uma nova modalidade de pensamento das estratégias comunicacionais: a atitude preventiva, que aproveita a oportunidade para antecipar riscos e cria novos discursos positivos para a promoção da imagem.

As relações entre organizações e imprensa são estratégicas e de grande relevância para o jogo da salvaguarda e melhoria da imagem e da reputação dos empreendimentos. Equipes de comunicação corporativas operam como guardiãs da imagem sob uma perspectiva de longo prazo visando à conquista dos públicos de interesse. Neste sentido, a construção de uma relação com a imprensa aberta para diálogo, transparente, sob uma postura adequada à imagem da organização, é um dos fundamentos para a salvaguarda e fortalecimento da imagem.

Um longo relacionamento com a imprensa praticamente serve de garantia para a consolidação da reputação da organização. Neste sentido, vale ressaltar que

“a imagem é transitória e a reputação se consolida ao longo dos anos. Fazendo uma metáfora, a imagem seria o take e a reputação, o filme inteiro. Ou seja, a reputação é a consolidação das diversas imagens. Uma organização se relaciona com vários segmentos – investidores, fornecedores, empregados e imprensa – e as percepções de cada um deles formam imagens que se consolidam ao longo dos anos. Isso cria a base que chamamos de reputação¹⁶.”

¹⁴ Nível de conhecimento e lembrança espontânea do consumidor sobre o produto ou serviço oferecido pela marca.

¹⁵ Termo do marketing que significa o valor adicional que se atribui a algum produto ou serviço. O *Brand Equity* representa um importante ativo intangível que corresponde a uma combinação de valor psicológico e valor financeiro de uma organização.

¹⁶ CASTRO ALMEIDA, Ana Luisa. Entrevista concedida ao BMS Notícias. Acessado em 17/02/2011. Disponível em http://www.bms.com.br/novo_site/bms_noticias/htm/BMSN_entrevista_34.asp.

Por sua vez, a ‘boa reputação’ tem relação direta e imediata com o atributo fundamental para a manutenção e expansão dos relacionamentos de interesse: a confiança¹⁷.

Imagem e reputação, entretanto, não são uniformes quando representam a organização. Ao contrário. Constatase que,

“qualquer abordagem realista de análise organizacional deve ser iniciada a partir da premissa de que organizações podem ser muitas ao mesmo tempo. (...) As organizações são complexas, ambíguas e paradoxais. A análise baseada em metáforas (nas imagens que a perpassam) é um meio para ampliar os processos de reflexão, de tal forma que possibilita ler a mesma situação de múltiplas perspectivas, e de maneira crítica, bem como devidamente informada¹⁸”.

Diante deste cenário de multiplicidade de agentes e sentidos, o desafio de gerenciar a imagem e a reputação de uma organização é tarefa complexa, que exige planejamento, investimentos significativos, relacionamentos adequados com os principais públicos de interesse, em especial com o público interno, formado pelos integrantes, e a imprensa, principal agente crítico e vigilante da atuação empresarial.

A imagem e a reputação compõem o principal ativo intangível¹⁹ das organizações. Em uma sociedade regida pelas mídias, cada vez mais distribuídas e interconectadas por redes ubíquas, potentes e vigilantes, torna-se decisivo e urgente cuidar dos sinais transmitidos por elas. Tais cuidados incluem, desde a formação de equipes de comunicação qualificadas e coesas, capazes de atuar simultaneamente em várias frentes, até a mudança do modelo de reação para uma atitude preventiva. A principal função da equipe de comunicação deixou de ser a promoção da imagem da organização, passando a atuar numa perspectiva de longo prazo, como guardião da sua reputação.

¹⁷ MALTONI, Valeria. Trust is Most Important Measure for Reputation: The Top Ten US Companies. Acessado em 17/02/2011. Disponível em <http://www.mpdailyfix.com/trust-is-most-important-measure-for-reputation-the-top-ten-us-companies/>.

¹⁸ CORRADO, Frank. A Força da Comunicação. São Paulo: Makron Books, 1994, p. 136.

¹⁹ Sobre forças das marcas e valor intangível nas organizações ver YANAZE, Mitsuru et alli. Op. Cit. p. 347 a 358.

4. GESTÃO DO RISCO DE IMAGEM

Risco e Imagem se articulam na comunicação organizacional pelo menos de três formas diferentes. A primeira no risco de comunicar a imagem. Sabe-se que muitos erros são cometidos no trabalho de promoção e posicionamento de marcas. Muitas campanhas acabaram por posicionar de forma equivocada produtos e serviços, por vezes valiosos e inovadores, conduzindo-os ao fracasso. São clássicos nos estudos publicitários os resultados negativos da campanha da Coca-Cola com o produto New Coke (1983), e da Pepsi, com a Crystal Pepsi (1992). Ambas as empresas cometeram erros de avaliação do próprio mercado consumidor, foram incapazes de perceber a ambiguidade e imprecisão das mensagens veiculadas, e ainda colocaram em risco o futuro dos seus próprios produtos posicionados, líderes em suas posições, já consumidos amplamente por clientes exigentes por continuidade.

Em boa medida, toda comunicação é um risco, pois ela trafega sobre um campo ambivalente, polissêmico e impreciso, a linguagem:

“comunicar é sempre um ato de risco. Campos semânticos e afetos estão sempre atuando na superfície do contexto, no entre-jogo dos intercomunicantes, e também nas profundezas, em níveis não acessados conscientemente durante o ato comunicante²⁰”.

A segunda forma que articula o binômio se expressa pela “comunicação de risco”, um processo que objetiva influenciar a opinião pública a compreender o perigo potencial gerado pela atuação de uma determinada atividade empreendedora.

“Em última instância, levar as pessoas a entenderem a natureza e o grau de um perigo, as chances ou a probabilidade de sua ocorrência e as consequências desse perigo e do risco assumido para suas vidas. Um exemplo é o entendimento de informações tais como: não fume, pois um em cada doze fumantes contrai câncer. Essa compreensão permitirá que as pessoas possam tomar decisões, precedidas de esclarecimentos, sobre como lidar com uma situação nova, tendo consciência e

²⁰ COOREN, F., TAYLOR, J. e VAN EVERY, E. (Org.) Communication as organizing: Empirical and Theoretical Explorations In the dynamic of text and conversation. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p.17.

poder para escolher entre submeter-se ou não ao perigo e ao risco apontado. Viver é gerenciar riscos!²¹”.

A terceira forma, cuja abordagem é o objetivo deste ensaio, é o da gestão do risco da imagem corporativa. Do ponto de vista da gestão do patrimônio, no caso, o patrimônio intangível – imagem, reputação, confiança – nada deveria nos surpreender mais do que a sua ausência nas metodologias de gestão de risco. É sabido que problemas com a imagem provocam paralisação de projetos, cancelamento de contratos, suspensão de fornecimento de insumos, restrições de crédito e toda sorte de prejuízos com grande impacto sobre os empreendimentos.

A primeira questão que devemos enfrentar é compreender as razões para tal esquecimento. Mesmo sem uma fundamentação consistente baseadas em pesquisas que comprovem a nossa hipótese, arriscamos neste ensaio algumas especulações para elucidar as razões para que o risco de imagem não seja contemplado pelas metodologias de gestão de risco existentes.

Inicialmente é preciso considerar a origem das metodologias de gestão de risco, invariavelmente criadas por executivos e planejadores com formação em administração e engenharia. Tais campos de estudos não estão habituados à lógica da comunicação, cujo fundamento primordial é uma combinação de mecanismos complexos de recepção e percepção de mensagens. Trata-se de um campo do conhecimento que deve lhes parecer tão impreciso e distante, quanto é recente a preocupação dos profissionais de comunicação com a mensuração dos resultados, a quantificação e o controle do retorno de investimentos, ou as estimativas preditivas de risco.

Aqui repousa o segundo aspecto que consideramos relevante para a nossa análise, a dificuldade de mensuração das ações de comunicação e variações de valor da imagem corporativa. A começar pela reconhecida falta de alinhamento entre os elementos que têm sido utilizados como medida para avaliação, questão destacada na introdução ao Dicionário de Mensuração e Pesquisa em Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do professor da escola de comunicação da universidade de Miami, Don Stacks:

“a realidade é que os profissionais e professores de relações públicas tradicionalmente não têm utilizado a mesma nomenclatura – sem falar nas

²¹ PRESTES ALVES, José Eduardo. Comunicação de Risco, elemento-chave na gestão de crises corporativas. In: ORGANICOM, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Ano 4. Número 6. 1º Semestre de 2007. ISSN 1807-1236. P. 98.

definições – para muitos conceitos básicos de pesquisa e mensuração. Precisamos guardar nossa criatividade para desenvolver e executar programas, e não usá-la para atribuir nomes e significados para uma ciência aplicada pelas relações públicas²²”.

Relacionada à questão da justificativa dos gastos com comunicação está o terceiro aspecto. Comunicadores estão ávidos para justificar seus orçamentos demonstrando o retorno do investimento, e aqueles “que souberem provar o valor do seu trabalho irão destacar-se nos próximos anos²³”. Por outro lado, a preocupação dos gestores com os custos envolvidos nos projetos justifica-se pela busca de manter intactas ou ainda ampliar as margens de rentabilidade dos empreendimentos.

A exceção dos gastos com publicidade, cujo retorno em geral ocorre em curto prazo e são francamente mensuráveis pelo aumento de receita, as demais atividades de comunicação organizacional – interna e institucional – são bem mais difíceis de serem avaliadas. Neste ponto opera a questão do intangível e do longo prazo, duas características constitutivas do próprio conceito de reputação e da consequente confiança na marca.

Os modelos de gestão de resultados de um negócio incorporam os gastos com seguros como parte integrante do investimento, enquanto que as demais despesas operam como custos que afetam diretamente a rentabilidade do empreendimento. O seguro até pode ser gerenciado e reduzido, mas o valor apropriado para esta finalidade é incorporado desde o início como investimento obrigatório.

Este é um aspecto que precisa ser mais detidamente analisado. Não acreditamos que a dicotomia entre ‘comunicação como investimento’ *versus* ‘comunicação como custo’ seja uma falsa questão, mas uma questão parcial. A publicidade se ocupa daquilo que é mais tangível no intangível, a veiculação promocional orientada às vendas, a ampliação da carteira de clientes, ao estímulo ao negócio. Embora a promoção da imagem (elemento central do patrimônio intangível) esteja presente na ação publicitária, seus resultados são, como vimos, francamente mensuráveis. Uma campanha promocional é feita para gerar resultados imediatos. A própria efemeridade dos contratos entre companhias e agências publicitárias demonstra a necessidade de atualidade e renovação desta modalidade de comunicação. Já a manutenção da imagem e a construção da reputação correm em paralelo, e se caracterizam pela visão de longo prazo.

²² STACKS, Don. Dicionário de Mensuração e Pesquisa em Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Organizadores: NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Suzel. São Paulo: Aberje, 2008, p.6.

²³ YANAZE, Mitsuru et alli. Op. Cit. P.15.

A longa história de construção da reputação e da confiança na marca torna o trabalho de mensuração do retorno deste tipo de investimento uma tarefa bem mais árdua. Tomemos como exemplo, empresas que mantiveram o prestígio das suas marcas mesmo tendo mudado de atividade. A IBM adquiriu a Lotus em 1995 pela significativa quantia de três bilhões de dólares, depois de ela ter deixado de liderar o mercado de planilhas eletrônicas com o *software* Lotus 123 e redefinido inteiramente o seu negócio com o conceito de *groupware*, tornando-se líder mundial no segmento de programas integradores para equipes de trabalho por mais de uma década com o Lotus Notes. Na mesma linha de raciocínio,

“a Sumitomo, do Japão, tem origem em uma fundição de cobre aberta por Riemon Soga em 1590. A empresa sueca Stora, atualmente uma grande fabricante de papel, celulose e produtos químicos, começou como mina de cobre na região central da Suécia há mais de 700 anos²⁴”.

Várias empresas longevas brasileiras têm histórias semelhantes e talvez seja justamente a combinação da capacidade de se reinventar e manter em alta as suas marcas o fator principal que justifica a sua sobrevivência. Este é o principal argumento desenvolvido por De Geus (1999):

“a Stora tem vida longa porque se adapta a um mundo mutante. Passou dos cavalos para os aviões, da extração de cobre para os químicos, do vapor para o microship. (...) [Ter] a consciência da sua identidade e (...) valorizar as pessoas em vez dos ativos. Isso explica por que todas as 27 empresas longevas [pesquisadas] mudaram completamente de ramo de atividade pelo menos uma vez²⁵”.

As únicas coisas que se mantiveram foram os seus nomes (marcas) e a reputação (confiança) dos seus parceiros, clientes e *prospects*.

Deste modo, a comunicação corporativa ou institucional, como é normalmente denominada, tem uma responsabilidade que lhe é exclusiva, a de construir e preservar o patrimônio intangível. Entretanto, o orçamento para tanto seria dificilmente justificável pela contraposição entre *investimento ou custo*. Acreditamos estar dando uma contribuição elucidativa para a questão ao tratar

²⁴ DE GEUS, Arie. A Empresa Viva. In: HSM Management 13 - março-abril 1999. Acessado em 21/02/2011. Disponível em <http://www.scribd.com/doc/222347/A-Empresa-Viva1>.

²⁵ Idem.

tais gastos como sendo da mesma natureza de um seguro. O pensamento atuarial baseia-se no histórico de acontecimentos anteriores e na especulação do que pode vir a acontecer, e aí mais uma vez, baseada em um recuo histórico. A continuidade da reputação (e a conseqüente confiança na marca) está no centro da tarefa em questão. Neste sentido, retornamos ao conceito de “guardião do patrimônio”. O deslocamento do gasto em comunicação para a zona de investimento obrigatório desonera a rentabilidade do negócio, obriga a um planejamento prévio, logo no início dos trabalhos (seja de projeto, um programa ou uma atividade ordinária), e demanda uma metodologia de gestão de risco da imagem.

5. POR UMA METODOLOGIA DE GESTÃO DO RISCO DE IMAGEM

O ponto de partida para a construção de uma metodologia de gestão de risco de imagem é a constatação de que notícias negativas causam impactos significativos no resultado dos negócios.

Conforme vimos anteriormente, existem metodologias testadas de gestão e superação de impactos negativos (sob a legenda de “gestão de crise”), mas ainda não são conhecidas metodologias de gestão do risco de imagem capazes de mitigar sistematicamente a ocorrência de notícias negativas. E, além disso, promover, de forma preventiva, a reversão de um quadro de risco em imagem positiva, por meio de um novo discurso institucional orientado ao esclarecimento, transparência e explicação das vantagens resultantes do produto ou serviço.

É chegado o momento, neste ensaio, de refletir e propor um modelo para uma nova metodologia a ser desenvolvida. Seguindo nesta direção, o primeiro aspecto a ser considerado, depois do ponto de partida, é que esta metodologia deverá se encarregar de esclarecer e mobilizar líderes do empreendimento para uma mudança das práticas atuais no que se refere à dotação orçamentária da comunicação. Onde hoje vemos falta de autonomia orçamentária e alocação insuficiente de recursos, a nova metodologia de gestão de risco de imagem deve proporcionar o investimento planejado em comunicação, promovendo a gestão do risco de imagem ao nível de princípio do negócio.

De forma adicional, porém não menos relevante, a nova metodologia deverá ainda desempenhar um papel educativo, por meio do esclarecimento sobre a contribuição da comunicação estratégica no resultado de um empreendimento, esforço dirigido especialmente aos dirigentes que porventura desconheçam as conseqüências de um episódio que atinja a imagem de forma negativa. Neste enquadre, ainda são habituais os repasses de emergência para ações de comunicação a partir da

metade do ano porque “o dinheiro da comunicação acabou”. Isso reflete imprecisão na estimativa orçamentária, e a baixa relevância da comunicação no momento de distribuir recursos.

O movimento interno com os dirigentes objetiva esclarecer a posição natural da imagem institucional como um item de risco do negócio. Um item inevitável e perigoso. Podemos agora recolocar a questão da seguinte forma: vemos uma mentalidade atuarial em relação a quase tudo nas organizações, exceto no cuidado com a imagem.

Mediante a constatação da ausência de metodologias amplamente disseminadas capazes de gerenciar o risco com a imagem, fica patente a necessidade de modificar alguns paradigmas da comunicação organizacional. Em primeiro lugar, abandonar a tradicional reação ao negativo pelas metodologias de gestão de crise, e facilitar a emergência de uma nova postura de promoção sistemática dos aspectos positivos do empreendimento, por meio de discursos premeditadamente produzidos para ressaltar aspectos positivos.

Trata-se de uma substituição da tradicional posição reativa, na qual a resposta da organização surge após um episódio negativo para sua imagem, por uma atitude preventiva, na qual a preocupação em apresentar retorno ao investimento em comunicação passa a ser entendida como uma ação de mitigação de riscos do negócio, e seu investimento justificado como um recurso destinado ao seguro, um investimento atuarial.

Defendemos assim uma nova postura da organização como um todo, mais aberta ao diálogo com os vários públicos de interesse de um negócio, e não mais apenas com aqueles públicos diretamente ligados à execução das tarefas. Sabe-se, contudo, que tal diálogo é no mais das vezes mediado pela imprensa, o que recoloca o planejamento da comunicação como tarefa ligada à identificação dos pontos críticos do negócio para a opinião pública, e a urgente necessidade de identificar riscos com a imagem institucional.

Seguindo a lógica atuarial na qual o risco de um negócio é tão mais preciso quanto mais fundamentado por ocorrências anteriores, o próximo passo da metodologia deveria ser realização de um recuo histórico para identificar notícias que causaram impactos negativos em negócios similares, e que estão associados à imagem da organização. A combinação destes aspectos com estimativas atuais dos riscos inerentes ao negócio compõe um quadro analítico dos pontos críticos que deverão ser atacados e minimizados pela equipe de comunicação durante o desenvolvimento dos trabalhos.

Ao que se saiba, ainda não existe “uma métrica para estimar o risco de imagem associado a uma atividade produtiva, a alternativa é adaptar metodologias de avaliação de riscos para outras

finalidades”²⁶, por exemplo, utilizar procedimentos de avaliação aplicados em atividades com longa experiência, tais como a concessão de crédito e as aplicações financeiras. A perda de valor na imagem, neste caso, poderia ser entendida por analogia como perda financeira.

Deste modo, além de definir o modelo de cálculo do risco, o passo seguinte da metodologia é a identificação de padrões de temas geradores de imagem negativa resultante do recuo histórico das notícias negativas. Este trabalho deverá requerer significativo esforço de agrupamento e síntese, sobretudo se o material coletado apresentar grande volume e variedade. Se a instituição possui um histórico relevante de exposição à mídia, certamente o material será farto. A quantidade é importante para aumentar a precisão das estimativas, uma vez que a estatística se utiliza das teorias probabilísticas para possibilitar a previsão de acontecimentos no futuro.

Finalmente, nenhum desses passos terá qualquer sentido se da nova metodologia não resultarem argumentos consistentes capazes de mobilizar líderes para uma visão de gestão do risco da imagem institucional, para o esclarecimento dos níveis de risco, e para a indicação do investimento planejado em comunicação desde o início do empreendimento.

Desta nova metodologia se espera a dotação de recursos para a comunicação desde a fase de planejamento do negócio, e forte envolvimento da liderança no desenvolvimento do planejamento da comunicação. Espera-se ainda a disseminação de uma “cultura” de gestão do risco de imagem como princípio de negócio, como já dito, e como instrumento competitivo. Finalmente, espera-se uma redução significativa (e consistente) dos riscos de imagem institucional de uma organização, e a consequente ampliação das parcerias estratégicas com múltiplos *stakeholders* mediante o esperado aumento de confiança na marca e fortalecimento da reputação.

6. CONCLUSÕES

Embora em caráter preliminar e ensaístico, a proposta aqui preconizada para o desenvolvimento de um modelo de gestão de risco de imagem institucional traz à tona uma série de debates atuais e de grande valor para a evolução das atividades profissionais em comunicação corporativa e institucional.

Duas questões são de ordem fundamental e promovem revisões em antigos paradigmas amplamente adotados em todo o mundo da comunicação nas organizações. A primeira se refere a

²⁶ CARMO, Heron Carlos et alli. Identificação dos Ambientes e Fatores de Risco de Imagem. MIMEO. HECI Consultoria, documento interno. Março de 2009.

ampla adoção das metodologias de gestão de crise, que em certa medida refletem desconhecimento de uma nova forma de atuar, ao invés da modalidade reativa ao advento negativo já ocorrido. A nova forma de atuação emerge de uma metodologia a ser criada com a ambição de ser capaz de mitigar riscos com a imagem institucional por meio da identificação de pontos críticos de um empreendimento, acompanhada de uma atuação proativa, antecipatória, planejada, premeditada, onde aspectos positivos do negócio são ressaltados, ao invés de uma reação ao negativo.

A segunda questão preconiza o desenvolvimento de uma nova abordagem dos investimentos em comunicação a partir de uma mentalidade atuarial que compreende os custos de comunicação “como um seguro”, e a imagem como mais um item nos cálculos de risco do negócio como um todo.

Finalmente, esperamos ter lançado alguma luz, com este ensaio, revelando novas alternativas para a argumentação dos profissionais de comunicação em defesa do planejamento sistemático da comunicação, pela sua relevância no resultado dos empreendimentos, por uma nova forma de pensar o risco dos negócios, pela fundamentação consistente dos orçamentos requeridos, e por uma metodologia de gestão de risco da imagem capaz de mitigar perdas que vêm se acumulando nos últimos anos sem qualquer medida compatível para a sua importância.

Aparentemente, ao menos, ainda estamos distantes de posicionar uma metodologia de gestão de risco da imagem institucional que seja amplamente adotada como têm sido aquelas dedicadas a reparar danos já ocorridos, alguns deles catastróficos e irreversíveis.

7. REFERÊNCIAS

BARBIERI, José Carlos (org.). Organizações Inovadoras: Estudos e Casos Brasileiros. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

CARMO, Heron Carlos et alli. Identificação dos Ambientes e Fatores de Risco de Imagem. MIMEO. HECI Consultoria, documento interno. Março de 2009.

CHAPMAN, Chris e WARD, Stephen. Project Risk Management, Processes, techniques and insights. New York: Longman, 1998, 2nd. Edition

CHRISTENSEN, Clayton. The innovator's solution: creating and sustaining successful growth. Cambridge: Harvard Business Press, 2003.

COOREN, F., TAYLOR, J. e VAN EVERY, E. (org.) Communication as organizing: Empirical and Theoretical Explorations In the dynamic of text and conversation. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

CORRADO, Frank. A Força da Comunicação. São Paulo: Makron Books, 1994.

DE GEUS, Arie. A Empresa Viva. In: HSM Management 13 - março-abril 1999. Acessado em 21/02/2011. Disponível em <http://www.scribd.com/doc/222347/A-Empresa-Viva1>.

DI SERIO, Luiz Carlos; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Estratégia e Competitividade Empresarial - Inovação e Criação de Valor. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERMA 2003 (Federation of European Risk Management Association). Norma de Gestão de Riscos. Acessado em 12/02/2011. Disponível em <http://www.ferma.eu>.

ISO/IEC Guide 73 / 2002 - Risk Management Vocabulary Guidelines for use in standards (International Organization for Standardization). Acessado em 12/02/2011. Disponível em http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=34998.

MARKWICK, N.; FILL, C. Towards a framework for managing corporate identity. European Journal of Marketing, v. 31, n. 5/6, p. 306-409, 1997.

PRESTES ALVES, José Eduardo. Comunicação de Risco, elemento-chave na gestão de crises corporativas. In: ORGANICOM, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Ano 4. Número 6. 1º Semestre de 2007. ISSN 1807-1236. P. 98.

STACKS, Don. Dicionário de Mensuração e Pesquisa em Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Organizadores: NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Suzel. São Paulo: Aberje, 2008.

VAN REKON, J. Deriving an operational measure of corporate identity. European Journal of Marketing, v. 31, n. 5/6, p. 410-422, 1997.

WIKIPEDIA, verbete Gerenciamento de Riscos do Projeto. Acessado em 12/02/2011. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Gerenciamento_de_riscos_do_projeto.

WIKIPEDIA, verbete Riscos. Acessado em 12/02/2011. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Risco_\(administra%C3%A7%C3%A3o\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Risco_(administra%C3%A7%C3%A3o)).

YANAZE, Mitsuru et alli. Gerenciamento do Retorno de Investimento em Comunicação. São Paulo: Editora Difusão, 2010.