

JONY PARTOS/DIVULGAÇÃO/JC



Reputação não é sobre crise, é sobre cuidado permanente

Patricia Knebel

Colunista de tecnologia do Jornal do Comércio e fundadora da Singular

Reputação não é sobre crise. Durante muito tempo, associamos reputação ao momento em que algo dá errado. Um escândalo, um executivo que comete um erro público, uma empresa que precisa emitir uma nota urgente. É nesse instante que o termo aparece na mesa, geralmente acompanhado de advogados, assessores de imprensa e planos de contenção de danos.

A nossa reputação é uma espécie de uma identidade formada e perpetuada a partir da percepção coletiva daquilo que fazemos ao longo da vida. Reflete uma combinação de características pessoais, realizações e comportamento demonstrado ao longo do tempo. Acredite, relacionar reputação pessoal apenas à gestão de crise é uma lógica completamente ultrapassada. Especialmente na dinâmica criada no mundo digital – que é onde está a atenção de boa parte das pessoas.

Construir reputação é sobre cuidado permanente. Tenho tido a oportunidade, ao longo dos anos, de entrevistar, trabalhar e observar executivos, empreendedores e lideranças. E percebi algo recorrente naqueles que são respeitados como verdadeiros líderes de pensamento: uma história autêntica bem construída ao longo do tempo, valores claros, entregas consistentes e antecipação de riscos.

Não é sorte. É intenção.

Quando uma liderança precisa explicar quem é apenas no momento da crise, provavelmente já chegou tarde demais. Por isso, uma das melhores proteções contra uma crise de reputação é o contexto. Quanto mais as pessoas sabem quem você é, o que você defende e como você age, mais um eventual erro será interpretado como um erro e não uma repentina revelação do seu caráter. Existe uma trajetória que antecede aquele episódio. Existe uma narrativa que oferece contexto. Sem isso, incidentes, mesmo que simples e resultado de um descuido de linguagem nas redes sociais, por exemplo, correm o risco de virar identidade.

Essa mudança de entendi-

mento tem transformado a forma como as empresas e os líderes lidam com a reputação. O tema deixou de ser um assunto periférico da comunicação para se tornar um ativo estratégico.

Um levantamento recente realizado pela HSM em parceria com a Community Creators Academy mostra que sete em cada dez CEOs já utilizam redes sociais para impulsionar a estratégia das empresas.

Para 60% deles, a principal motivação é justamente a construção de reputação corporativa. E mais: 52% acreditam que, em até cinco anos, a presença digital de líderes será indispensável para o exercício da liderança. Mas existe um paradoxo interessante nesses dados. Apesar de reconhecerem o valor estratégico da presença digital, 73% desses executivos nunca receberam treinamento para isso. E 57% produzem seus conteúdos sozinhos, da ideia à publicação. Ou seja, os líderes já entenderam que precisam estar presentes. O que ainda não entenderam completamente é que presença sem estratégia não constrói reputação. Apenas exposição.

Esse ponto se torna ainda mais relevante quando observamos como as pessoas formam opinião hoje. Estamos falando das ameaças que chegam por meio da exposição no mundo digital (de algo dito no mundo físico ou virtual, e que reverbera).

Um estudo da McKinsey & Company, baseado em centenas de entrevistas ao redor do mundo, revela que seis em cada dez pessoas afirmam que as ações de um CEO impactam diretamente sua percepção sobre a empresa. Não é o marketing institucional. É o comportamento do líder. Estamos na nova economia. É uma forma diferente de compreender o que faz sentido para as pessoas e como elas percebem o real valor de uma empresa.

Sim, a reputação deixou de ser apenas uma questão de comunicação e passou a ser um ativo estratégico de negócios. No passado, as organizações tradicionais (empresas, poder público) ditavam a narrativa. Hoje, a potência das pessoas entrou no jogo com tudo. Muitos líderes perceberam o poder que é atuarem como embaixadores

das suas empresas e se tornarem verdadeiros canais de aquisição de clientes, parceiros e oportunidades. Mas não adianta você gritar e tentar convencer as pessoas que você merece a confiança delas. Sem coerência entre discurso e comportamento, qualquer narrativa desmorona.

Como aponta a estrategista Lida Citroën no livro *Reputation 360*, valores + ação = credibilidade. Não há atalhos. Outro ponto importante para a construção de reputação é o autocohecimento e a autopercepção. Quanto mais nos compreendermos, quanto mais tivermos clareza de como queremos ser percebidos e do que representamos, maior a chance de não cometermos deslizes.

Se você tem clareza disso, por exemplo, provavelmente conseguirá resistir à tentação de fazer um comentário inadequado em uma reunião ou em uma postagem on line, mesmo que pareça engraçado. Você sabe o que tem a perder. Ao invés de pensar “isso vai gerar engajamento?” você vai se preocupar em saber se o comentário está alinhado com quem você é e a forma como deseja ser lembrado. Essa pequena alteração de perspectiva muda tudo.

A noção clara dos princípios e visões sobre os quais quer ser lembrado ajudará a manter você longe dos maiores problemas. E, veja bem, isso não é sobre você seguir uma cartilha, mas aprender a ler os early signs das suas ações e que podem levar a um cenário de risco. Até porque, a autenticidade é outro ponto fundamental na construção de reputação. Ninguém está imune a cometer erros.

Reputação não é sobre agradar a todos. É sobre você ter coragem de ser o seu eu mais real, com erros e acertos, sucessos e fracassos. Porque a reputação não se constrói em grandes gestos. Ela se constrói nas pequenas decisões repetidas ao longo do tempo.

Crises vão acontecer. Isso faz parte da trajetória de qualquer liderança. Nenhuma reputação sólida é construída sem atravessar momentos difíceis – e digo isso para quem é ético e sabe o que tem a perder porque, quem não é, raramente se preocupa.

Mas quando existe uma base clara de identidade, valores e trajetória, atravessar uma crise se torna muito mais simples. Porque o mundo já sabe quem você é. E quando isso acontece, um deslize deixa de ser interpretado como algo que resume você, e volta a ser apenas aquilo que realmente é: um erro.

Uma das melhores proteções contra uma crise de reputação é o contexto. Quanto mais as pessoas sabem quem você é, o que você defende e como você age, mais um eventual erro será interpretado como um erro, e não uma repentina revelação do seu caráter.