

**FACULDADE CÁSPER LÍBERO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

**CRISTIANE PASQUINI MALFATTI**

Reputação e Causas sociais nas Plataformas Digitais:  
um estudo de caso sobre uma crise reputacional do Carrefour

São Paulo  
2020

**CRISTIANE PASQUINI MALFATTI**

Reputação e Causas sociais nas Plataformas Digitais:  
um estudo de caso sobre uma crise reputacional do Carrefour

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero, na Linha de Pesquisa Tecnologia, Organizações e Poder, para a obtenção de título de Mestre em Comunicação, sob orientação do Prof. Dr. José Eugenio de O. Menezes.

São Paulo  
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Prof. José Geraldo Vieira

Malfatti, Cristiane Pasquini

Reputação e Causas Sociais nas Plataformas Digitais: um estudo de caso sobre uma crise reputacional do Carrefour / Cristiane Pasquini Malfatti. -- São Paulo, 2020.

77 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, 2020.

Orientador: Prof. Dr. José Eugenio de Oliveira Menezes.

1. Reputação. 2. Causas. 3. Gestão de Crises. 4. Organizações. 5. Plataformização da Sociedade. I. Menezes, José Eugenio de Oliveira. II. Faculdade Cásper Líbero, Mestrado em Comunicação. III. Processos Midiáticos: Tecnologia, Cidadania e Mercado. IV. Título.

CDD 658.45

**AUTORA: CRISTIANE PASQUINI MALFATTI**

**"REPUTAÇÃO E CAUSAS SOCIAIS NAS PLATAFORMAS DIGITAIS: UM  
ESTUDO DE CASO SOBRE UMA CRISE REPUTACIONAL DO  
CARREFOUR"**



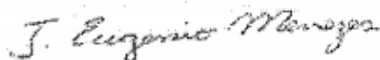
---

**Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari  
Escola de Comunicação e Artes – ECA/USP**



---

**Prof. Dr. Marcelo Santos de Moraes  
Faculdade Cásper Líbero - FCL**



---

**Prof. Dr. José Eugenio de Oliveira Menezes  
Faculdade Cásper Líbero - FCL**

**Data da Defesa: 17 de setembro de 2020.**

## **AGRADECIMENTOS**

Concluir uma dissertação de Mestrado é o reconhecimento de longos meses de dedicação, estudo e profunda imersão em teorias desconhecidas que, ao conectá-las com a experiência e vivência no mundo corporativo, traz à tona a certeza de que muito ainda tem-se a aprender e conhecer sobre as transformações que o ser humano tem sofrido ao longo da sua existência. As pesquisas e os estudos estão só no começo.

Todo este trabalho não seria possível sem a gentileza, paciência e inteligência do Professor José Eugenio. Serei eternamente grata por suas contribuições, indicações e horas de teleconferência oferecidas para que pudéssemos chegar no melhor caminho a ser percorrido e que unisse o meu interesse no tema pesquisado com as teorias e autores mais indicados.

À equipe de Comunicação, Sustentabilidade e Marketing do Carrefour Brasil pela gentileza de abrir as portas e pela sinceridade com que responderam às entrevistas a respeito da crise de imagem vivida em 2018. Sem a ajuda desse time seria impossível entender, com profundidade, o que de fato aconteceu.

À minha amada família, meu marido William Malfatti, e minha filha Giovanna Pasquini Malfatti, que me apoiam e sempre estão por perto para ajudar em todas as aventuras que resolvo me engajar e, desta vez, não foi diferente. Obrigada pela paciência e compreensão, pelas ausências e pela falta de tempo.

Ao meu saudoso e querido pai, Henrique Vicente Pasquini, que está sempre por perto e que fez todos os sacrifícios ao longo de sua vida para que eu pudesse ter acesso à melhor educação possível.

*“Todo o nosso conhecimento tem origem em nossas percepções”.*

Leonardo da Vinci

MALFATTI, Cristiane Pasquini. **Reputação e causas sociais nas plataformas digitais**: um estudo de caso sobre uma crise reputacional do Carrefour. 2020. 77 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação), Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2020.

## RESUMO

Esta dissertação aborda os desafios que os profissionais da área de Comunicação enfrentam ao gerenciar crises de imagem em um ambiente marcado por tecnologias digitais, articulado especialmente por plataformas, as principais responsáveis pelas atuais transformações na forma com que as pessoas e organizações passaram a se relacionar e interagir. Além disso, introduz na discussão a questão das causas como um fator determinante para expressão do cidadão-ativista, que se sente apto, por meio do seu *smarthphone*, a fiscalizar e acompanhar impactos provocados pelas organizações. Dialoga com pesquisadores que articulam teorias de marca e reputação, comunicação, gerenciamento de crises, plataformização da sociedade e a influência das causas na mudança de postura participativa dos cidadãos, como José Van Dijck (2013, 2018), Cees Van Riel (2013), Justo Villafañe (2005), Manuel Castells (1999), Michel Foucault (1999) e outros. A pesquisa toma como objeto de estudo a crise de imagem vivenciada pelo Carrefour em novembro de 2018, quando um cachorro foi morto a pancadas na loja de Osasco, cuja repercussão foi amplamente compartilhada nas redes sociais. Por meio de entrevistas, cujas análises mostram como os integrantes do Comitê de Crises do Carrefour atuaram no gerenciamento dessa crise de imagem, constata os desafios enfrentados pelos gestores das marcas no contexto da plataformização das sociedades e propõe o aprimoramento da atenção às reivindicações dos cidadãos e de suas causas sociais.

Palavras-chave: Reputação. Causas. Gestão de Crises. Organizações. Plataformização da Sociedade. Carrefour.

MALFATTI, Cristiane Pasquini. **Reputation and social causes on digital platforms: a case study on a reputational crisis at Carrefour.** 2020. 77f. Thesis (Master's Degree in Communication), Faculdade Cásper Líbero, Sao Paulo, 2020.

## ABSTRACT

This thesis addresses the challenges faced by professionals in the area of Communications when managing image crises in an environment marked by digital technologies and mostly structured by platforms, the main contributors to the current transformations in the way people and organizations have come to relate and interact. In addition, it brings into the debate the causes as a determining factor for the expression of the citizen-activist, who feels empowered, through their smartphones, to inspect and monitor impacts caused by the organizations. It discusses with researchers who formulate theories on brand and reputation, communication, crisis management, platformization of society, and the influence of the causes on the change in the participatory stance of people, such as José Van Dijck, Cees Van Riel, Justo Villafañe, Manuel Castells, Michel Foucault. The research focuses on the image crisis experienced by Carrefour in November 2018, when a dog was beaten to death in its store in the city of Osasco, with huge repercussion on social media. Through interviews, it examines how members of Carrefour's Crisis Committee handled this image crisis. It points out the challenges faced by brand managers amidst the platformization of societies and proposes improvements to the attention given to people's claims and their social causes.

Keywords: Reputation. Causes. Crisis Management. Platformization of Society. Organizations. Carrefour.



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 — Quadro de Comparações Canais Digitais .....	23
Tabela 2 — Amostra das entrevistas.....	53

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1. SOCIEDADE EM REDE E SOCIEDADE DE PLATAFORMAS.....</b>	<b>16</b>
1.1 Estrutura e diferenças entre plataformas .....	21
1.2 Impactos das plataformas no contexto organizacional .....	23
<b>2. REPUTAÇÃO: ATIVO OU VALOR INTANGÍVEL .....</b>	<b>29</b>
2.1 Gestão de <i>stakeholders</i> .....	34
2.2 O poder das causas no ambiente comunicacional.....	38
2.3 Gestão de crises.....	41
2.4 Reputação e o impacto no ambiente interno .....	45
<b>3. CASE CARREFOUR.....</b>	<b>49</b>
3.1 Critério de escolha da crise reputacional .....	51
3.2 Análise de materiais e entrevistas .....	52
3.2.1 Impactos Internos .....	55
3.2.2. Comitê de Crises .....	55
3.2.3. Impactos na Reputação .....	57
3.2.4. Causas .....	59
3.2.5. Aprendizados .....	61
3.2.6. Redes Sociais Digitais.....	62
3.2.7. Posicionamento .....	64
3.2.8. Mudança de Postura da Sociedade .....	65
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE I .....</b>	<b>77</b>

## INTRODUÇÃO

No dia 28 de novembro de 2018, o Grupo Carrefour experimentou o impacto que as redes sociais digitais podem causar na reputação de uma empresa. Ativistas e protetores de animais manifestaram-se nas redes sociais protestando contra uma unidade do Grupo, localizada em Osasco, na Grande São Paulo. De acordo com a versão de uma internauta que fez a denúncia no seu perfil do Facebook, o animal estava pelos arredores da unidade do Carrefour, onde recebia alimento dos funcionários, a cerca de uma semana, quando foi agredido por um dos seguranças do local, que era funcionário de uma empresa terceirizada, a pedido do seu superior. O motivo pelo qual o cachorro foi agredido está relacionado ao fato de a diretoria da matriz do Carrefour, na França, ir visitar a empresa, e os gestores da unidade não queriam um cachorro abandonado nas imediações da loja. O cachorro chegou a ser socorrido pelo Centro de Controle de Zoonoses (CCZ), órgão que pertence à Secretaria Municipal de Saúde, e que não soube lidar com os ferimentos, ocasionando a morte do cachorro. O funcionário foi afastado e a empresa terceirizada teve o contrato rescindido.

De acordo com informações divulgadas pelos portais como Valor/Globo, G1 e Exame, o Carrefour não considerou prontamente a gravidade da situação e, ao mesmo tempo, demorou muito para atuar sobre o tema. Estes dois fatores transformaram o episódio em uma situação bastante complicada, tanto sob o ponto de vista interno quanto externo à organização, além de trazer à tona dois grandes temas: a causa da proteção aos animais e os impactos que uma empresa pode sofrer na sua reputação se não souber administrar sua presença nos ambientes on-line, devido à capacidade exponencial de difusão das mensagens e das opiniões das pessoas.

A proteção aos animais é uma das causas que mais tem impactado o brasileiro atualmente, segundo pesquisa realizada com duas mil pessoas em outubro de 2019, a pedido do Carrefour, pela Ibope Inteligência em todo o Brasil. Os números mostram que 92% dos brasileiros admitem já ter presenciado algum tipo de maus-tratos a animais, mas apenas 17% assumem já ter denunciado. 67% das pessoas afirmam já ter presenciado animais abandonados pelas ruas das cidades, e somente 32% já realizaram resgate, 30% adquiriram seus pets em eventos de adoção. Trata-se de um tema ainda incipiente no Brasil em comparação a outros países, cujo número de animais abandonados é muito pequeno ou próximo de zero, como é o caso da Holanda, conforme publicado no site *Catraca Livre*, que conseguiu o título de primeiro do mundo por não ter nenhum cachorro vivendo nas ruas, devido a um plano de governo baseado em quatro pilares: leis duríssimas para quem abandona os cães, com multas que

atingem milhares de euros, campanhas de castração e conscientização, além de altas taxas de imposto para quem compra cachorros de raça.

Já o brasileiro, por questões culturais, tem dificuldades para lidar com o assunto, seja em relação a denunciar maus-tratos ou acolher animais abandonados, o que acaba, de certa forma, facilitando a ocorrência de situações de agressão, como a ocorrida na loja do Carrefour.

Adicionalmente, estudiosos da comunicação já possuem uma boa dimensão do impacto que determinadas causas têm de mobilizar a opinião pública nas redes sociais digitais. Cuidado com os idosos, respeito aos animais e consideração às diferenças são algumas das causas que mais chamam a atenção da opinião pública, por conta disso, empresas que não têm uma posição definida a respeito ou que se envolvem, de forma negativa, em episódios relacionados a elas, tendem a ter a sua reputação colocada à prova. E este impacto na reputação das empresas se tornou ainda mais avassalador em decorrência do atual ambiente comunicacional digital que estamos inseridos e que opera sem filtro, sem intermediário e com muita velocidade.

As mudanças e os impactos provocados em decorrência da denominada sociedade em rede (CASTELLS, 2018) e mais recentemente a chamada sociedade de plataformas mudaram totalmente a configuração do mundo, influenciando a forma como os relacionamentos se estabelecem hoje, tanto privados quanto em sociedade, incluindo as organizações. De forma direta, sem filtros e intermediários estão claramente descritos no trecho abaixo:

Uma designação econômica para diferenciar a “sociedade dos meios” da “sociedade da midiatização” está no fato de que na primeira as mídias estariam a serviço de uma organização de um processo interacional e sobre o qual teriam uma autonomia relativa, face à existência dos demais campos. Na segunda, a cultura midiática se converte na referência sobre a qual a estrutura sócio-técnica-discursiva se estabelece, produzindo zonas de afetação de vários níveis da organização e da dinâmica da própria sociedade (FAUSTO NETO, 2008, p. 93).

Essa realidade vem exigindo, cada vez mais, uma nova postura dos executivos de organizações públicas e privadas, que estão precisando reaprender a gerir de forma eficiente os relacionamentos com seus públicos de interesse, principalmente, quando precisam se manifestar em situações de crise de imagem, quando é necessário prestar à sociedade respostas rápidas e transparentes, que realmente sejam verdadeiras e que não criem novas e confusos incidentes, prejudicando ainda mais a situação já comprometida da empresa.

A pesquisa realizada pela *Ethical Corporation*, em 2018, empresa de pesquisa e conteúdo, sediada em Londres e integrante do grupo Reuters, em diálogo com a alta administração das 500 maiores empresas globais, mostrou que quando o assunto é estar

preparado para lidar com crises de imagem dentro das empresas o resultado é preocupante: 72% responderam que não estão preparados, 20% estão completamente despreparados e 8% não querem nem falar sobre o assunto. Este resultado mostra uma discrepância com relação ao modo como a sociedade vive hoje, onde tudo é visto, compartilhado e comentado em tempo real. Esta postura pode acarretar prejuízos de grandes proporções, caso os gestores nas empresas não saibam lidar com essa nova condição.

Nesse contexto, surge o problema a ser investigado nesta pesquisa: o profissional de comunicação está preparado para gerir crises de imagem, levando em consideração os interesses da sociedade, a complexidade do ambiente dos negócios e a sociedade de plataformas?

À luz dos conceitos de sociedade em rede, apresentados por Manuel Castells, e de Sociedade de Plataformas, na perspectiva de Van Dijck, Poell e De Waal (2013), este estudo também tem o objetivo de refletir sobre a influência que a tecnologia teve na mudança da sociedade atual e no quanto essa mudança tem impactado a forma como os gestores têm conduzido as crises de imagem no ambiente organizacional.

Como procedimento metodológico, na jornada investigativa deste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o ambiente da comunicação, aplicado à plataformização da sociedade, complementada por entrevistas, com duração média de 90', com três executivos do Carrefour, integrantes do Comitê de Crises da empresa, que estavam à frente do caso ocorrido com o cachorro na loja de Osasco e que continuam responsáveis pelas áreas de comunicação organizacional, sustentabilidade e Marketing.

Duarte e Barros (2014) explicam que a entrevista em profundidade é “uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las de forma estruturada” (DUARTE; BARROS, 2014, p. 62). Os autores reiteram que este tipo de entrevista não busca a quantificação ou representação estatística. Em outras palavras, não permite dar tratamento quantitativo e estatístico às informações, tampouco testar hipóteses, mas seu objetivo está relacionado ao fornecimento de elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema. Para os autores, por se tratar de um estudo qualitativo, a entrevista narrativa tende a substituir a ideia de hipótese, típica da pesquisa experimental, pela noção de pressuposto, “um conjunto de conjecturas antecipadas que orienta o trabalho de campo” (DUARTE; BARROS, 2014, p. 63).

Trata-se assim de um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer para posteriormente serem interpretadas e reconstruídas pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade (DUARTE; BARROS, 2014, p. 62).

Martino (2018) complementa e explica que a técnica da entrevista é utilizada quando “o objeto de pesquisa são opiniões, vivências ou experiências de pessoas a respeito de um tema ou uma situação”. O autor explica que entrevistas semiabertas ou semiestruturadas são mais adequadas quando o objetivo é conhecer o pensamento do entrevistado sobre determinado assunto, dando uma margem de liberdade para suas próprias considerações e mudanças de rumo, mas sem perder o recorte específico da pesquisa (MARTINO, 2018, p. 115).

Os entrevistados responderam ao roteiro de perguntas semiestruturado, detalhado no Apêndice 1, sobre a atuação do comitê de crises do Carrefour, se estavam ou não preparados para lidar com uma crise no ambiente digital e o que poderiam fazer de modo diferente caso essa crise acontecesse hoje. As entrevistas foram realizadas presencialmente, na sede do Carrefour, em São Paulo, no mês de fevereiro de 2020, e foram gravadas mediante autorização e consentimento prévio dos entrevistados. No total foram armazenadas cerca de sete horas de entrevistas.

Os conteúdos foram posteriormente transcritos e observados, utilizando-se as técnicas da análise de conteúdo. Além disso, foram adicionados a essa análise matérias on-line, além de posts e comentários produzidos por internautas e pelo próprio Carrefour.

Em seguida, foi realizado o tratamento, inferência e interpretação dos resultados. Nesta fase, foi obtido um resgate dos marcos teóricos mencionados ao longo do trabalho, de modo a trazer o embasamento e as perspectivas críticas a respeito das tensões, semelhanças e contrastes observados nas entrevistas.

O conteúdo desta dissertação está dividido da seguinte forma: o capítulo 1 mostra a transformação da sociedade em rede para a sociedade de plataformas e seus impactos no dia a dia das pessoas, e também a forma com que a discussão pública foi transferida para as plataformas digitais até alcançar os ambientes organizacionais. Sempre dialogando com estudiosos no assunto como Manuel Castells e José Van Dijck.

Já o capítulo 2, tem o objetivo de conceituar e mostrar a abrangência do significado de reputação e o quanto pode contribuir para o fortalecimento de uma organização por meio da adoção de práticas como gestão de crises, implantação de uma cultura interna, gestão de *stakeholders*, além de destacar a influência e o poder das causas, cada vez mais presentes na sociedade, e que passaram a desempenhar um papel relevante na preservação da reputação organizacional.

Finalmente no capítulo 3 é descrito o case do Carrefour e suas implicações. São detalhadas as opiniões e experiências dos profissionais do Carrefour captadas nas entrevistas,

divididas em oito categorias e comentadas à luz de conceitos defendidos por autores renomados ligados ao ambiente comunicacional como Justo Villafañe, Cees Van Riel, Charles Fombrun, entre outros.

Este projeto foi desenvolvido no contexto da linha de pesquisa Tecnologia, Organizações e Poder, do Mestrado em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero, ao concentrar questionamentos sobre os significados atribuídos ao ambiente comunicacional na era digital. As informações e reflexões deste trabalho trazem insumos a respeito de como os gestores estão se preparando para lidar com crises reputacionais no ambiente digital.

Em decorrência de toda transformação que a sociedade, no mundo inteiro, está vivendo devido à pandemia da Covid-19 no primeiro semestre de 2020, período em que esta dissertação foi construída, essa mudança profunda de paradigma não poderia deixar de ser mencionada. Trata-se da mais nova revolução que a humanidade está passando e que mudará a forma com que as pessoas vão se relacionar daqui para a frente, se comunicar e também de como vão tratar seus negócios.

O interesse desta pesquisa está concentrado na maneira como as empresas estão se solidarizando com as pessoas à sua volta e que, independentemente da causa que elas vêm abraçando até agora, o sentimento de que todos estamos na mesma situação tem mobilizado a sociedade e os gestores das empresas de uma forma nunca antes testemunhada. Exemplos existem a centenas e surgem outros a cada dia.

É muito possível que a forma com que a gestão da comunicação é feita hoje nas empresas seja totalmente repensada para se adaptar ao novo cenário, reforçando que o ambiente digital veio para ficar e precisa receber atenção redobrada.

## 1. SOCIEDADE EM REDE E SOCIEDADE DE PLATAFORMAS

Neste capítulo, estuda-se como a internet, as redes sociais digitais e as plataformas online mudaram completamente a sociedade e, por consequência, o mundo dos negócios e das empresas, facilitando o surgimento de uma nova interação social e econômica por meio de uma infraestrutura digital global e amplamente conectada.

A transformação digital tem ocorrido desde a segunda metade do século XX, com o surgimento da internet, e vem mudando a forma como as pessoas conversam, compartilham, comentam, pesquisam, compram, ouvem músicas, assistem vídeos, fazem negócios, interagem umas com as outras e assim por diante. Sempre existiu uma esfera pública, um ambiente comum no qual as opiniões sobre os temas relevantes da sociedade eram debatidos. Foram usados panfletos no século 18, conversas nos cafés no 19 ou as ondas de rádio e a TV no 20. O debate sempre teve como premissa um conjunto comum de fatos a respeito do qual todos concordavam. As plataformas criaram, no século 21, várias esferas públicas. Cada grupo de interesses comuns tem a sua própria, acompanhada de premissas particulares e seu conjunto de fatos. Em essência, a sociedade se dividiu em tribos e, de alguma forma, cada pessoa participa de uma ou mais dessas tribos, com um universo próprio de concepções.

Em sua obra *A sociedade em rede* (2018), que teve sua primeira edição publicada no final da década de 90, Castells fala de transformações em um momento histórico no qual todos os ambientes sociais importantes (governo, trabalho, comunicação, espaço, tempo, fronteiras, territórios, entre outros) se conectam por nós e laços em redes mediadas por computadores interligados por meio de tecnologias de telecomunicações. O pesquisador chama a atenção para o que observa ser uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação que, segundo ele, remodela a base material da sociedade em ritmo acelerado e leva o próprio capitalismo a atravessar uma fase de reestruturação, com características ligadas a diversos fatores apontados pelo autor.

[...] flexibilidade de gerenciamento; descentralização das empresas e as respectivas organizações em redes internas e externas (com outras companhias e instituições); fortalecimento do papel do capital frente ao trabalho; individualização e diversificação das relações de trabalho; incorporação das mulheres na força de trabalho remunerada; intervenção estatal para desregular os mercados e desfazer o estado do bem-estar social; e elevação da concorrência econômica global (CASTELLS, 2018, p. 38).

Paralelamente a este cenário, Castells (2018) explica que a sociedade em rede vem permitindo ainda uma integração global dos mercados financeiros, surgimento de novos centros



tecnológicos e industriais dominantes e mudanças geopolíticas em várias regiões do planeta, embora aponte que essa situação ocorra com um movimento de desenvolvimento desigual em razão de diferenças significativas de facilidade ou dificuldade de acesso às redes.

Castells (2018) leva em consideração o papel da comunicação neste contexto e afirma tratar-se de um novo sistema que cada vez mais é regido pelo que chama de uma “língua universal digital” que, segundo ele, promove integração global da produção e distribuição de palavras, sons e imagens e, em paralelo, as personaliza conforme preferências dos indivíduos. Neste panorama, o sociólogo ressalta que as mudanças sociais ocasionadas pelos avanços neste sistema são muito intensas. “As redes interativas de computadores estão crescendo exponencialmente, criando novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela”, afirma Castells (2018, p. 40).

Segundo o panorama descrito por Castells (2018), o ambiente comunicacional da sociedade em rede adota a língua digital em caráter universal e promove uma integração global. Trata-se de uma situação que extrapola a referência à “aldeia global” de Marshall McLuhan (1979), que analisou os impactos dos avanços tecnológicos de comunicação (especialmente rádio e televisão) sobre o fluxo (trânsito, transmissão e recepção) de informações e sobre a sociedade, chegando à afirmação de que “o meio é a mensagem” (MCLUHAN, 1979, p. 21 e 112). Neste sentido, em uma abordagem diferente da considerada “determinista tecnológica” de McLuhan, na qual a tecnologia (por si só) é capaz de gerar mudanças sociais, Castells (2018) leva em consideração o ambiente da globalização, de uma sociedade interconectada em rede em diversos contextos sociais e econômicos, no que acredita ser “a revolução da tecnologia da informação” (CASTELLS, 2018, p. 67).

Vale frisar que Castells define como “revolução” o atual processo de transformação tecnológica em expansão pela alta capacidade de criar interfaces, entre campos, mediante uma linguagem digital comum, na qual a informação pode ser gerada, armazenada, recuperada e transmitida. Para ele, este fato é, “no mínimo, um evento histórico da mesma importância da Revolução Industrial do século XVIII, induzindo um padrão de descontinuidade nas bases materiais da economia, sociedade e cultura” (CASTELLS, 2018, p. 68). Entretanto, o autor considera que as bases de sustentação do que descreve como revolução são as tecnologias de informação, processamento e comunicação e, neste sentido, argumenta o que entende como “revolução”, o fato de um grande aumento de aplicações tecnológicas ter transformado os processos de produção e distribuição, criando uma extensa gama de novos produtos e mudando de “maneira decisiva a localização das riquezas e do poder no mundo, que, de repente, ficaram

ao alcance dos países e elites capazes de comandar o novo sistema tecnológico” (CASTELLS, 2018, p. 71).

A visão exageradamente otimista dos mitos descrita por Castells, presente em *Sociedades em Rede*, foi colocada em xeque. A transformação da sociedade tem tomado outras proporções desde então e crescido exponencialmente ao longo desses últimos tempos com o surgimento das plataformas on-line. A tecnologia tem tido a capacidade de sustentar uma mudança nunca antes imaginada pelo ser humano, remodelando, por diversas vezes, a maneira como se vive, se relaciona e como a sociedade é organizada. Surge, a partir daí, a Sociedade de Plataformas.

As plataformas on-line — infraestruturas digitais globais e altamente conectadas — são arquiteturas programáveis projetadas para organizar interações entre usuários, baseadas em dados, algoritmos e interfaces, relacionadas e direcionadas por modelos de negócios e governadas por acordos de usuários. Com o passar do tempo, essas plataformas, consideradas estruturais, criaram em torno de si um ecossistema de plataformas capaz de servir como base para que outros sistemas se conectassem. Assim, formam o coração do ecossistema sobre o qual muitas outras plataformas e aplicativos podem ser construídos, resultando em serviços, mecanismos de buscas e navegadores, servidores de dados e computação em nuvem, e-mail e mensagens instantâneas, redes sociais, redes de publicidade, lojas de aplicativos, sistemas de pagamentos, hospedagens de vídeos, etc. Exemplos dessas plataformas, originárias dos Estados Unidos, são Alphabet/Google, Facebook, Apple, Amazon e Microsoft, intituladas como as Big5, que controlam os serviços de informação e detém os portais de sociabilidade on-line.

Embora essas plataformas sejam corporativas, sua arquitetura carrega um conjunto particular de valores ideológicos e seus efeitos, de abrangência local, tem seu escopo e impacto em níveis globais, empoderando o consumidor, que faz uso de uma estrutura centralizada com finalidades próprias. Trata-se de uma reviravolta da revolução industrial do século XIX, pois praticamente quase não se percebe mais o espaço público porque o ecossistema de plataformas é privatizado, como afirmam Van Dijck, Poell e De Waal (2018): “As plataformas não podem ser estudadas de forma isolada, separadas das estruturas sociais e políticas, já que são todas (inter)dependentes de uma infraestrutura global que vem sendo construída de forma estável desde o início dos anos 2000”.

As plataformas se transformaram em atores de uma nova sociedade e carregam premissas ideológicas nas quais operam, bem como atuam nas implicações sociais de suas operações. É impensável, atualmente, realizar troca de bens, informações e serviços de comunicação sem essas plataformas que conectam serviços e usuários. No mundo on-line,

governos, instituições públicas e ONG's podem operar suas próprias plataformas, mas estão, cada vez mais, operando com atores autônomos e dependem das plataformas que são conectadas ao núcleo do ecossistema e dificilmente conseguem lucrar sem seus aspectos intrínsecos: conectividade global, acessibilidade e efeitos de rede. Tais plataformas podem derrubar governos e empresas e acabar com a reputação de pessoas e de cidades. Possuem a capacidade de entender quem somos, o que fazemos, como pensamos, nossos hábitos e ideais. Na verdade, nos acompanham 24 horas por dia em qualquer que seja a nossa atividade, o que as tornam ferramentas que acessam os meandros das nossas relações, interesses, opiniões e escolhas.

A cada clique de um mouse, dados de usuários são gerados, armazenados, analisados automaticamente e processados — não apenas endereços de IP e geolocalizações, mas informações detalhadas sobre interesses, preferências e gostos. Grandes quantidades de dados também são coletadas em toda a Web por meio da implantação dos famosos “botões sociais” e “pixels” (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, YouTube ou Google+) em sites (GERLITZ; HELMOND, 2013). Essas plataformas coletam automaticamente grandes quantidades de dados de conteúdo quanto dados de usuários, totalmente envolvidas nessa transformação pela qual a sociedade está vivendo. Os serviços dessas plataformas são gratuitos porque muitas não cobram por eles. Na verdade, integram um ecossistema onde o modo padrão é a troca de serviços por informações pessoais. Cabe a nós, usuários, entendermos como funcionam e ponderar a respeito do preço que se paga para estar inserido nesse novo ambiente.

Esses dados obtidos por meio das plataformas digitais são os que alimentam a conectividade entre as plataformas. É a partir daí que as plataformas oferecem a terceiros informações detalhadas sobre o comportamento e as métricas dos usuários, possibilitando a criação de novos aplicativos, bem como permitindo com que sejam criados novos modelos de negócios e maneiras de se relacionar.

No mundo online, o valor é medido em vários tipos de moedas: juntamente com dinheiro e atenção, os dados e a valoração do usuário se tornaram meios populares de monetização com uma facilitação a mais: enquanto que o perfil demográfico e a segmentação de consumidores vem sendo já há muito tempo capturado pela mídia de massa para rentabilizar informações de leitores ou telespectadores, os perfis e as análises de dados usados pelas plataformas digitais são muito mais exatos e rápidos dos que os métodos antiquados de segmentação (NIEBORG, 2017, p. 28).

A conjunção dos elementos tecnológicos e econômicos que agem nas plataformas digitais direcionam a interação do usuário e é responsável por criar novas normas sociais que tem regido a forma com que a sociedade passou a interagir nos últimos tempos. As plataformas

digitais, controladas por poucas empresas, principalmente as consideradas infraestruturais (que servem de base para que aplicativos ou outros sistemas se estabeleçam), ganharam capilaridade e status de notoriedade porque conseguem estar presentes e com certa relevância na vida de milhões de pessoas/consumidores/cidadãos. Para se ter uma ideia dessa abrangência, o Facebook, por exemplo, uma das plataformas com penetração mundial, domina o tráfego de dados, pois controla 80% do mercado de serviços de redes sociais, alcançando mais de dois bilhões de usuários mensais em todo o mundo, ganhando um controle substancial sobre os fluxos de informações pessoais dos usuários.

Existe também a tendência desse novo contexto apresentar o ecossistema das plataformas como sendo transparentes, democráticas, mesmo que escondam significativas ‘caixas pretas’ e modelos de negócios não tão sérios. A constatação é a de que nunca, em qualquer tempo, as pessoas puderam se manifestar de forma genuína, verticalizada e com tamanha abrangência, mesmo que de forma polarizada ou até manipulada por algoritmos.

Adicionalmente, o monopólio de empresas como Facebook, Google e Twiter controla quase toda a conversa que temos on-line, ao menos no Ocidente. Se as plataformas fossem mais fragmentadas, existiriam maior quantidade de concorrentes disputando com ideias novas. É importante também dizer que os algoritmos são os grandes responsáveis por fazerem com que as pessoas fiquem a maior quantidade de tempo possível nas plataformas.

O contraponto é que um número infinito de pessoas passou a ter acesso em tempo real ao que está acontecendo na sociedade, transformando a praça pública em uma plataforma digital, onde são emitidas opiniões, críticas, reconhecimentos, desmoralização e as mais diversas formas de expressão que podem derrubar uma instituição, empresa, governo ou pessoa, o que significa saber decodificar os interesses que a atividade de uma plataforma atende, quais os valores que estão em jogo e quem se beneficia com isso para entender e saber lidar com as controvérsias relacionadas à criação de valor público na sociedade de plataformas, que é um contrato social negociável, que reúne todas as partes responsáveis por sua criação.

As plataformas, ao modificarem a ordem social, dizem ser mais democráticas, aceitam qualquer tipo de manifestação e trabalham em prol do bem comum, ao mesmo tempo que alegam que o novo ecossistema pode liberar os usuários dos grilhões dos grandes negócios e dos grandes governos. No entanto, estas potencialidades são questionadas em função do monopólio que as plataformas têm assumido e transformado a sociedade de consumo, fazendo com que a participação democrática fique embaralhada e confusa.

## 1.1 Estrutura e diferenças entre plataformas

A tecnologia vem mudando a forma como se faz negócio ao democratizar as possibilidades disponíveis de interação socioeconômica e ao oferecer novas formas de concorrência que vem desafiando os parâmetros utilizados até meados do século XX. Na sociedade atual, a interação social e econômica acontece cada vez mais por intermédio de uma infraestrutura digital global e altamente conectada, denominada plataforma, que é categorizada de acordo com o nível que atua. No nível micro, são consideradas plataformas únicas; no intermediário, pertencem a um ecossistema de plataformas; e no nível macro geopolítico, formam a sociedade de plataformas.

As plataformas são muito mais que meros canais on-line, escondem um sistema cuja lógica e logística dificultam mais do que facilitam, moldam a maneira como vivemos e como a sociedade é organizada. Diante dessa compreensão, afirma-se que plataforma diz respeito a um software, uma aplicação que está disponível na internet. Logo, tudo o que é acessado na internet refere-se a uma plataforma on-line: site, aplicativo, internet banking, Facebook, Twitter, Instagram, site de pedidos (*marketplace*), lojas, etc. Existem também as plataformas (softwares) que oferecem apenas acesso off-line, como um sistema operacional, por exemplo.

uma plataforma é alimentada por dados, automatizada e organizada por meio de algoritmos e interfaces, formalizada por relações de propriedade, direcionada por modelos de negócios e governada por acordos de usuários. Tratam-se de elementos técnicos, econômicos e sócio-legais que explicam o seu poder de governança (VAN DIJCK, 2018).

É por meio de dados que as plataformas moldam a maneira como vivemos e como a sociedade é organizada, combustível que promove uma crescente conectividade entre elas. Por consequência, toda essa proliferação de dados tem gerado diversos e sucessivos escândalos de vazamento de informações, que tornam-se rapidamente públicas, atingindo milhares de usuários, o que motivou a criação de uma Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Esta nova legislação, que ainda não entrou em vigor no Brasil, mas que promete estabelecer normas relacionadas ao uso de dados, vem ao encontro de uma necessidade premente de preservar os usuários, cujos dados ficam completamente disponíveis para serem utilizados para os mais diversos e controversos fins. Um desses escândalos ficou famoso quando o Facebook, em 2018, forneceu informações de 50 milhões de usuários para a empresa americana Cambridge Analytica para fazer propaganda política.

Ainda sobre o aspecto tecnológico da composição de uma plataforma, são os algoritmos que definem a arquitetura conectiva, portanto, podem ser manipulados e, por

consequência, promovem unanimidade de decisões a partir de um recorte de uma tese que seja favorável a um grupo de usuários. Como as preferências, opiniões e atitudes dos usuários ficam disponíveis e são coletadas automaticamente pelas plataformas, o papel dos algoritmos é filtrar automaticamente enormes quantidades de conteúdos, além de conectar os usuários a conteúdos, serviços e anúncios publicitários. Segundo Gillespie (2018, p.95) “algoritmos são conjuntos de instruções automatizadas que transformam dados de entrada em uma saída desejada”.

Os algoritmos são considerados segredos comerciais de suas plataformas e têm se mostrado menos transparentes, o que facilita manipulações em favor de uma determinada direção. Além disso, algoritmos se tornaram cada vez mais complexos e estão sujeitos a constantes ajustes.

Através de suas interfaces, algoritmos e protocolos, uma plataforma organiza as interações dos usuários, encorajando algumas conexões e desencorajando outras (HELMOND; GERLITZ, 2013).

Além dos aspectos tecnológicos, ingredientes econômicos também ajudam a compor a arquitetura de uma plataforma como o status de propriedade e o modelo de negócios. O primeiro especifica de que forma a plataforma opera, com ou sem fins lucrativos, embora seja realmente muito difícil afirmar quem realmente lucra com as atividades de uma plataforma ou quais interesses estão em evidência. Outro ponto é a atratividade de uma plataforma, pois ela pode se tornar valiosa do dia para a noite, dependendo do nível de interesse dos usuários, tornando-se um chamariz e mudando por completo seu status de propriedade.

Já os modelos de negócios referem-se às maneiras pelas quais o valor econômico é criado e capturado. A criação de valor pode ser realizada a partir de dados, conteúdos, contatos de usuários e atenção, venda de anúncios, assinaturas e dados de usuários ou cobrança de taxas, além da possibilidade de venda de dados para outras empresas e governos que tenham interesse em informações a respeito de determinados perfis.

Os usuários, muitas vezes, acabam iludindo-se pelo fato de não precisarem pagar para utilizar algumas plataformas, mas o que existe é uma troca de dados pessoais pelo acesso, participação e substituição de serviços, antes inexistentes que se tornaram úteis e cada vez mais imprescindíveis a eles nesse novo ecossistema. Devido ao analfabetismo digital, a grande maioria não tem o conhecimento claro sobre as transações e interesses que estão por trás, o que facilita, ainda mais, a disseminação das famosas *fake news* e a criação e polemização de temas de acordo com a captação e análise dos fatos dados disponíveis.

Muitos são os termos existentes atualmente para se referir e gerir as formas como os usuários se relacionam com o novo ecossistema digital. É fato também que os canais se

complementam, mas de qualquer forma é importante entender suas particularidades. A Figura 1 compara os instrumentos disponíveis e como estão conectados, mostrando a linha tênue que existe entre eles. É importante ter em mente que todos se originam a partir de uma plataforma.

	É PLATAFORMA?	É MÍDIA DIGITAL?	É MÍDIA SOCIAL?	É REDE SOCIAL?
PLATAFORMA	--	Pode ser	Pode ser	Pode ser
MÍDIA DIGITAL	Sim	--	Pode ser	Pode ser
MÍDIA SOCIAL	Sim	Sim	--	Pode ser
REDE SOCIAL	Sim	Sim	Sim	--

Tabela 1 — Quadro Comparativo

Fonte: Autora

As diferenças entre os canais existem e são compreendidas a partir das seguintes características. Mídia Digital, por exemplo, é um meio de comunicação em massa, ou seja, uma plataforma com foco em comunicação. Não se trata de plataformas voltadas a serviços, como um portal de internet banking, por exemplo. No entanto, se a página inicial do internet banking tiver notícias, esta parte se enquadra no contexto de mídia digital, sendo o restante considerado plataforma. Os exemplos mais comuns de mídia digital são: site, blog, podcasts, etc.

Por sua vez, mídias sociais são tipos de mídia que permitem interação ou compartilhamento de informações, como Facebook, Twitter, Instagram, SlideShare, Youtube, etc. Logo, a maioria das plataformas são mídias sociais porque permitem o compartilhamento de informações ou opiniões. Nesse caso, qualquer usuário cria um perfil e pode compartilhar conteúdo e comentar em conteúdos compartilhados por outros.

As redes sociais, no contexto digital, são uma mídia social que conecta as pessoas por meio de interesses em comum e fortalece as relações. É um meio que permite a comunicação em massa (mídia) com o adicional do relacionamento (rede). Toda rede social digital é uma mídia social, como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Pinterest, etc. Enquanto as mídias sociais englobam um cenário mais amplo, as redes sociais, por definição, são relações entre um grupo de pessoas.

## 1.2 Impactos das plataformas no contexto organizacional

Na sociedade atual, o ‘espaço público’ real dentro do ecossistema corporativo ficou muito limitado. Houve uma nova revolução, nos moldes da revolução industrial do século XIX, e as plataformas digitais passaram a intermediar troca de serviços, informações e comunicação, conectando-se a usuários e consumidores.

Segundo Philip Kotler (2017), “a conectividade vem mudando a forma de se comunicar”. Embora não seja mais considerada uma novidade, esse processo está longe de terminar, pois continua transformando muitas facetas do mercado e estimula a desaceleração, obrigando os usuários a uma adaptação rápida e profunda no modo pelo qual se faz negócios ou na forma de se relacionar com as pessoas. Além disso, tem facilitado e barateado as conexões entre as pessoas, reduzindo barreiras e criando novas oportunidades. Kotler se aprofunda no tema quando diz que:

a conectividade nos fez questionar muitas teorias dominantes e grandes pressupostos que havíamos aprendido sobre consumidor, produto e gestão da marca. Ela diminui de forma significativa os custos de interação entre empresas, funcionários, parceiros de canal, clientes e outras partes envolvidas. Isso, por sua vez, reduz as barreiras de entrada em novos mercados, permite o desenvolvimento simultâneo de produtos e abrevia o tempo necessário para a construção da marca (KOTLER, 2017, p. 34).

A conectividade abriu espaço para um novo mundo e também para a criação das redes sociais digitais que, por sua vez, propiciaram aos atores sociais um ambiente novo, sem barreiras e intermediários, muitas vezes fugindo das amarras corporativas convencionais, colocando em risco, dependendo da falta de habilidade, a própria reputação ou da empresa/instituição à qual se representa. Fato é que ainda se continua a não ter o mínimo de entendimento do poder e da força que as redes sociais digitais concedem, por sermos todos parte delas, e o quanto se pode ser beneficiado ou prejudicado pelo mau uso dos canais digitais.

No trecho abaixo, Recuero (2009) argumenta sobre o quanto os canais digitais nos representam, já que somos considerados parte do sistema.

Os atores são o primeiro elemento da rede social, representados pelos nós (ou nodos). Trata-se das pessoas envolvidas na rede que se analisa. Como partes do sistema, os atores atuam de forma a moldar as estruturas sociais, através da interação e da constituição de laços sociais. Um ator, assim, pode ser representado por um weblog, por um fotolog, por um twitter ou mesmo por um perfil no Orkut. E, mesmo assim, essas ferramentas podem apresentar um único nó (como um weblog, por exemplo), que é mantido por vários atores (um grupo de autores do mesmo blog coletivo). Mas por que poderíamos considerar tais ferramentas como atores sociais? Inicialmente, não são atores sociais, mas representações dos atores sociais. São espaços de interação, lugares de fala, construídos pelos atores de forma a expressar elementos de sua personalidade ou individualidade (RECUERO, 2009, p. 31).

O resultado prático de toda essa transformação refere-se ao fato de a interatividade ter aproximado as pessoas, permitindo comunicações mais ágeis e informais; de outro, nos colocou em um mundo de aparências, em que a interação face a face foi substituída por um smartphone ou por qualquer outro *device*, trazendo uma falsa sensação de preservação da face.



Sobre esse ponto de vista, Feenberg (2010) defende que devemos adaptar a tecnologia para que ela trabalhe a nosso favor, e não o contrário, como demonstra na citação abaixo:

Cada descoberta que vale a pena se endereça a algum aspecto do ser humano, preenche-lhe alguma necessidade básica ou estende suas faculdades. A comida e o abrigo são necessidades desse tipo e motivam alguns avanços. As tecnologias como o automóvel estendem nossos pés, enquanto os computadores estendem nossa inteligência. A tecnologia enraíza-se, por um lado, no conhecimento da natureza e, por outro, nas características genéricas da espécie humana. Adaptar a tecnologia a nossos caprichos não depende de nós, senão o contrário: nós é que devemos nos adaptar à tecnologia, como expressão mais significativa da nossa humanidade (FEENBERG, 2010, p. 46).

Por conta disso, as relações se tornaram, muitas vezes, efêmeras. Sem contato visual e sem a percepção do outro quando se interage ao vivo e a cores, ruídos podem ser ocasionados um pouco pela falta de entendimento e também pela rapidez com que as respostas são exigidas. Espera-se, nesses canais digitais instantâneos, que as pessoas ou o grupo com o qual se esteja trocando mensagens permaneçam o tempo inteiro on-line, respondendo e interagindo na mesma velocidade e grau de importância que você deu à mensagem que enviou. Muitas vezes isso não acontece, gerando desconfortos e desentendimentos. Recuero (2009) explica, no trecho abaixo, que há formas de interação social e mostra que comunicação considerada síncrona, voltada para canais on-line, é quando se pressupõe que a resposta aconteça em tempo real.

A interação social, no âmbito do ciberespaço, pode dar-se de forma síncrona ou assíncrona, segundo Reid (1991). Essa diferença remonta à diferença de construção temporal causada pela mediação, atuando na expectativa de resposta de uma mensagem. Uma comunicação síncrona é aquela que simula uma interação em tempo real. Deste modo, os agentes envolvidos têm uma expectativa de resposta imediata ou quase imediata, estão ambos presentes (on-line, através da mediação do computador) no mesmo momento temporal. É o caso, por exemplo, dos canais de chat, ou mesmo de conversas nos sistemas de mensagens (RECUERO, 2009, p. 32).

Os canais digitais tomaram conta da vida, no âmbito pessoal e profissional. É quase impossível não participar dos “famosos grupos”, sejam eles da família, dos antigos amigos da faculdade ou dos colegas de trabalho. As empresas, por sua vez, por intermédio das áreas de Comunicação, buscam adaptar-se às novas formas de se comunicar, a fim de evitar a armadilha de “ficar falando sozinha”, e tentam modernizar seus meios internos de comunicação para, pelo menos, competir com as opções disponíveis, atraindo a atenção dos seus funcionários, bem como mostrar que estão atualizadas e adaptadas ao novo mundo.

Desde que o padrão de consumo de mídia se transformou, com o surgimento das redes sociais digitais, as possibilidades de construção de atenção foram, em certo grau,

democratizadas. Atualmente, tanto uma jornalista com décadas de experiência como Oprah Winfrey quanto uma menina sueca de 17 anos podem ser agentes bem-sucedidos na economia da atenção que vigora nas mídias sociais.

É fato que o mundo do trabalho vem evoluindo a passos largos e que modelos de gestão antes considerados perenes e de sucesso não dominam mais o ambiente organizacional. Mas, de qualquer forma, como todo modelo de gestão continua sendo um modelo de controle, é importante entender quais são os mecanismos que continuam regendo as empresas, que primam em remunerar os seus acionistas, muitas vezes a todo custo, não se importando com a força de trabalho e nem tampouco com práticas de transparência ou condutas éticas. Portanto, questionamentos relativos a como fazer os funcionários trabalharem com saúde e qualidade de vida, envolvidos no projeto da organização, e em que condições, ainda são objeto de discussão para a criação de modelos de sucesso que, com o advento das redes sociais digitais, acabaram sendo muito expostos, promovendo discussões e fazendo com que a soberania reinante passasse a ser contestada.

O domínio sobre o outro, quer seja no microambiente, em casa, ou no ambiente institucional, gera relações de poder hierarquizadas que exercem pressão sobre a vida e também sobre o corpo das pessoas. A prática chamada de Biopolítica é uma forma de controle do indivíduo, que passa pelo corpo e pela vida, atingindo o controle do seu discurso. Ao fazer uma analogia com o ambiente organizacional fica fácil entender que só tem validade aqueles discursos moldados e decodificados à maneira da instituição que refletem seus interesses, deixando para trás opiniões, valores e princípios que sejam contrários, como pontua Foucault (1999, p.52) no trecho abaixo:

A questão tradicional da filosofia política poderia ser esquematicamente formulada nesses termos: como pode o discurso da verdade, ou simplesmente a filosofia entendida como o discurso da verdade por excelência, fixar os limites de direito e do poder? Eu preferiria colocar uma outra, mais elementar e muito mais concreta em relação a esta pergunta tradicional, nobre e filosófica; de que regras de direito as relações de poder lançam mão para produzir discursos de verdade? Em uma sociedade como a nossa, que tipo de poder é capaz de produzir discursos de verdade dotados de efeitos tão poderosos? Quero dizer que em uma sociedade como a nossa, mas no fundo em qualquer sociedade, existem relações de poder múltiplas que atravessam, caracterizam e constituem o corpo social e que estas relações de poder não podem dissociar, se estabelecer nem funcionar sem uma produção, uma acumulação, uma circulação e um funcionamento do discurso.

O discurso é, sem dúvida, uma ferramenta poderosa de manipulação e contextualização que foi ao longo do tempo se aprimorando e se adaptando em prol dos

interesses institucionais. No entanto, o que se tem visto nesse novo ambiente de total plataformização é que, ao mesmo tempo em que as redes sociais representam oportunidades de visibilidade e, portanto, de legitimação das organizações diante de um número cada vez maior de interlocutores, elas também são vistas como uma ameaça junto aos executivos responsáveis pela gestão da reputação.

Nesse sentido, embora se plataformizem nesses ambientes, as organizações têm optado por se portar mais sob a perspectiva do controle do que pelo modelo democrático de visibilidade. Isto significa que a maioria das empresas preferem exercer seu domínio em ambientes que sejam minimamente controláveis e que possam se mostrar de forma ao menos neutra.

Assim, as relações entre os indivíduos que compõem as instituições ficam cada vez mais tensas, com uma circulação de informações mais restrita e preocupada com vistas a se alcançar metas e lucros, transformando por completo os já desgastados ambientes corporativos, impactando na cultura da organização com controles mais rígidos em cima do indivíduo — Biopoder — e, por fim, dificultando o emprego das melhores práticas para se gerir adequadamente a reputação.

Achselrad (2014) reforça a dicotomia que existe entre a liberdade oferecida pela plataformização para que o indivíduo se expresse de forma livre e o vínculo existente entre as fontes de crédito (instituições), cujo poder continua existindo de forma transparente e define o que pode e o que não pode, o que deve e o que não deve ser dito e feito.

Segundo o autor, a sonhada emancipação do indivíduo pelo estado moderno o tornaria livre para lutar pelo seu espaço no mercado de trabalho. Nesta era, o mercado de trabalho é um espaço virtual, está em toda parte e não está em parte alguma. A virtualidade é uma característica muito presente nesta fase de desenvolvimento de capital; enquanto a polícia, o governo e o aparelho judiciário ocupam um lugar bem definido e especializado, a mídia e o crédito têm existência e poder de ação bem mais sutis, fazendo surgir um novo modelo de controle social não mais calcado na obrigação e na disciplina, mas na fruição e no gozo, reforça Achselrad (2014).

Frente ao exposto, é notório que as interações entre os indivíduos transformaram-se e as relações de poder, por sua vez, também procuraram novos caminhos para continuar existindo. Enquanto isso, o processo de plataformização foi abrindo novas fronteiras, além das mídias convencionais, possibilitando uma troca sem intermediários e controles, abrindo ainda mais as possibilidades e colocando todo o ambiente organizacional à prova e completamente despreparado para enfrentar e gerir nesse novo ambiente.

Essa realidade vem exigindo cada vez mais uma nova postura dos executivos das empresas que estão precisando reaprender a gerir de forma eficiente os relacionamentos com seus públicos de interesse, principalmente, quando precisam se manifestar em situações de crise de imagem, prestando à sociedade respostas rápidas e transparentes que realmente sejam verdadeiras e que não criem novas e confusas situações, prejudicando ainda mais a situação já comprometida da empresa.

A forma como as organizações e as pessoas se relacionam com as plataformas e entregam seus dados, exigem novas pesquisas que vão além das consideradas. Os fatores de controle próprios das organizações também consideram as dinâmicas passivas e de vigilância como as relatadas no trabalho realizado por Fernanda Bruno (2013).

## 2. REPUTAÇÃO: ATIVO OU VALOR INTANGÍVEL

A palavra Reputação é oriunda do latim e significa *reputatio*, que nada mais é do que a opinião ou, mais tecnicamente, uma avaliação social do público em relação a uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma organização. Constitui-se num importante fator em muitos campos, tais como negócios, comunidades on-line ou status social. Em outras palavras: Reputação pode ser explicada como sendo o vínculo de confiança estabelecido entre públicos e empresa, vínculo esse produto das esferas cognitiva e racional. Sua definição se dá dentro de um cenário concorrencial e sua tangibilidade e consequente mensuração pressupõe um nível mínimo de conhecimento das empresas ou marcas analisadas em um setor econômico.

A reputação corporativa se desenvolve ao longo do tempo e é o resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização. Isso faz com que ela se perpetue por si mesma. Considera-se, ainda, que a reputação corporativa emerge e é determinada pelas imagens principais ou percepções de uma empresa, comunicadas rotineiramente pela empresa e percebidas pelos seus vários públicos (CARUANA; CHIRCOP, 2000; CARMELI; TISHLER, 2005). Desse modo, a reputação atribuída a uma organização resulta de vários julgamentos pessoais sobre sua credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e probidade.

A preocupação com a reputação não surgiu recentemente em função da exposição exacerbada proveniente das redes sociais digitais, a história registra que os antepassados já vivenciaram esta questão e vários episódios remontam de tempos bem antigos. Para ilustrar, vale lembrar uma lenda sobre Sócrates e, por meio dela, é possível perceber o quanto a percepção entre o ser e o parecer era bem presente.

Sócrates foi o primeiro dos três grandes filósofos da Grécia Antiga que estabeleceram as bases do pensamento ocidental e, por isso, era muito conhecido por sua sabedoria, além de desfrutar de alta reputação e de ser muito estimado pelo seu elevado conhecimento.

Segundo a lenda, um dia um conhecido aproximou-se do grande filósofo e disse:

— Sócrates, sabe o que eu acabei de ouvir acerca daquele teu amigo?

— Espera um pouco. — respondeu Sócrates — Antes que me digas alguma coisa, gostaria de te propor um teste. Chama-se o “Teste do Filtro Triplo”.

— Filtro Triplo?

— Sim. — continuou Sócrates — Antes que me fales do meu amigo talvez fosse uma boa ideia parar um momento e filtrar aquilo que vais dizer. Por isso é que eu lhe chamei o Filtro Triplo.

E continuou:

— O primeiro filtro é a VERDADE. Tens absoluta certeza de que aquilo que me vais dizer é perfeitamente VERDADEIRO?

— Não necessariamente. — disse o homem — O que acontece é que eu ouvi dizer que...

— Então — interrompeu Sócrates —, não sabes se é verdade. E prosseguiu:

— Passemos agora ao segundo filtro, que é a BONDADE. O que me vais dizer sobre o meu amigo é BOM?

— Não, muito pelo contrário...

— No entanto — continuou Sócrates —, queres dizer-me algo mau sobre ele e ainda por cima nem sabes se é ou não verdadeiro. Mas, bem, pode ser que ainda passes pelo terceiro filtro.

E propôs:

— O último filtro é a UTILIDADE. O que me vais dizer sobre o meu amigo será ÚTIL para mim?

— Não, acho que não...

— Assim — concluiu Sócrates —, se o que me dirás não é nem BOM, nem ÚTIL e muito menos VERDADEIRO, para que dizer-me?

Este exemplo demonstra que ter sua reputação colocada à prova pode prejudicar e muito sua imagem, seu negócio, suas relações, enfim, sua vida. Imagine o que pode acontecer com um agente público, uma empresa, uma instituição, que precisa atingir a esfera pública, colocando seus argumentos de forma clara para que sejam entendidos e debatidos, muitas vezes utilizando-se de meios de comunicação, nem sempre imparciais, submetendo-se à falta de conhecimento das pessoas sobre determinado tema que se utilizam das redes sociais digitais para opinar e fazer valer sua opinião?

Adicionalmente, tem ainda a questão do enquadramento que, se não for claramente entendido ou mal-interpretado, pode distorcer a situação comprometendo ainda mais a informação, não contribuindo para construir ou defender uma reputação muitas vezes já abalada.

O fato é que, muitas vezes, os atores sociais envolvidos em uma determinada situação podem não estar culturalmente alinhados ou socialmente parametrizados, exigindo uma atenção especial para se entender o real contexto que envolve a notícia e que pode impactar no seu completo entendimento, como descrito no texto abaixo, segundo Mendonça e Simões (2012):

As interpretações e a própria estrutura dos quadros são vistas como produtos de interações sociais, sendo que a admissão desse enfoque não implica aceitar

que todos os atores se situem em condição de igualdade nesse processo. É preciso ter sempre em mente o pano de fundo sociocultural mais amplo que envolve a mobilização dos enquadramentos e as lutas políticas em torno de quadros.

Esta reflexão colabora para a explicação de eventuais distorções que ocorrem quando um fato fica sendo debatido em diversos canais de comunicação, principalmente nas redes sociais digitais, sem base e nem conhecimento, e acaba ocasionando erros irreparáveis na imagem e, por consequência, na reputação de pessoas, empresas ou instituições. Nem sempre é possível consertar ou remediar determinada informação que chega ao domínio público e como um rastilho de pólvora se alastra, gerando discussões inócuas e sem sentido.

O investidor e filantropo americano, Warren Buffet, constantemente citado pela revista Forbes, como uma das pessoas com maior capital do mundo, tem uma frase que ficou famosa no meio empresarial e que ilustra muito bem o quanto é difícil contruir e manter uma reputação. “Leva-se 20 anos para construir uma reputação e cinco minutos para arruiná-la. Se você pensar sobre isso, fará as coisas de maneira diferente”.

Não faltam exemplos que vêm diminuindo o crédito das instituições e das pessoas e causando uma comoção quase unânime em prol da transparência, da verdade e do senso comum, onde reina a polaridade indiscutível sem nenhuma abertura para ouvir o outro e para que assuntos que sejam de interesse público sejam discutidos com bases críticas verdadeiras e bem-intencionadas, deixando a esfera pública de mãos atadas e com dificuldade de entender o que de fato está acontecendo com parâmetros claros e consistentes.

A disseminação de informação não factual, as chamadas *Fake News*, também contribui para que este cenário fique ainda mais nebuloso e sem sentido, abrindo espaço para que os maus intencionados reforcem suas ideias junto a uma opinião pública despreparada e completamente perdida, sem saber em quem acreditar e, pior, tendo a seu favor, à palma de sua mão, seus smartphones para propagar opiniões com base no que acreditam ser a verdade, por intermédio das redes sociais digitais que têm um alcance exponencialmente maior do que tinham os meios tradicionais utilizados de forma única, nos séculos XIX e XX.

Discutir a reputação, levando em consideração teorias que trazem à tona conceitos da esfera pública e do enquadramento, possibilita mais clareza em todos os meandros que envolvem ter plena consciência da real situação e dos atores sociais envolvidos em determinada circunstância. Com essa perspectiva, as situações tornam-se claras e coerentes, sendo possível entender os pontos positivos e negativos com mais profundidade, e de forma organizada e com propriedade, argumentar e se posicionar para aquilo que é exigido.

O esforço para se reconstruir a imagem positiva leva tempo, sendo que o seu prejuízo pode acontecer sem que haja a consciência e total conhecimento do contexto e da realidade dos fatos, ainda mais em um mundo cada vez mais conectado, onde não se tem qualquer domínio, que pode transformar uma notícia falsa em verdade em questões de segundos com uma abrangência exponencial, por meio de ondas de conexões de pessoas que você tem contato, a exemplo dos amigos, e já saem ganhando nessa corrida enlouquecedora em prol de uma reputação.

A gestão da reputação tornou-se uma importante disciplina e a compreensão dos mecanismos que influenciam sua criação e manutenção são mais relevantes do que nunca no ambiente organizacional. Assim, todo profissional de comunicação com o objetivo de gerenciar ações de comunicação de uma empresa deve saber o que é reputação, a sua importância para o negócio e o papel da comunicação em sua gestão.

O valor da reputação para o negócio é bem conhecido: uma boa reputação aumenta o valor de tudo o que a organização faz e diz. A má reputação desvaloriza seus produtos e serviços e age como um ímã que atrai ainda mais desmoralização. Assim como existe uma relação entre as organizações de alto desempenho e boa reputação.

Abordando o tema sob outro prisma, a reputação também pode ser definida a partir da perspectiva dos diferentes *públicos de interesse*, como apontado por Fombrun e Van Riel (1997) o seu artigo para o *Journal of Brand Management*:

Para os economistas, a reputação define características que sinalizam prováveis comportamentos de uma empresa. Para os estrategistas, a reputação de uma empresa é uma barreira para os rivais, uma fonte de vantagem competitiva. Para contabilistas, reputação é um ativo intangível, uma forma de boa vontade cujo valor flutua no mercado. Para os marqueteiros, a reputação é percebida como valor agregado com o poder de atrair clientes fiéis. Para estudantes da cultura organizacional, reputação é a identidade de uma empresa, uma cristalização do que a empresa faz e como faz e como ela se comunica com seus públicos.

De um modo geral, a reputação pode ser descrita como o conjunto de significados pelo qual uma empresa é conhecida e por meio dos quais as pessoas a descrevem, lembram e se relacionam. É o resultado da interação de convicções, ideias, sentimentos e impressões de uma pessoa sobre a empresa.

Gerir reputação antes do surgimento das redes sociais digitais já era uma tarefa penosa e árdua e surpreendia muitos profissionais de comunicação completamente despreparados para enfrentar situações de crises de imagem. A maior preocupação era de informar a mídia sobre o ocorrido, e mesmo assim, a tarefa, por vezes, não saía como planejada.



Quanto mais se blindasse o ocorrido e, por consequência, menor fosse a repercussão, melhor era considerado o desempenho do profissional de comunicação que tinha conseguido “abafar” o caso. Tratava-se de uma relação de poder e influência, canalizada por um discurso que ocorria tanto dentro quanto fora da empresa. Isso sem deixar de mencionar os demais públicos de relacionamento da empresa que também devem ser informados, sempre de forma reativa, e na medida necessária. Conhecimento, treinamento e preparação são chaves para se obter um pouco mais de planejamento de como atuar em determinadas situações.

As redes sociais digitais surgiram, na contemporaneidade, como espaços idealmente mais democráticos de interação, onde os interlocutores — sejam eles cidadãos comuns, organizações, autoridades políticas, artistas renomados, empresários poderosos da mídia etc. — têm à disposição, gratuitamente, as mesmas ferramentas de comunicação e as mesmas oportunidades para obter visibilidade. No entanto, a inserção das organizações nessas mídias tem se pautado, em grande medida, pela lógica do controle e não pela lógica democrática proposta nesse novo ambiente.

As relações de poder e controle saíram totalmente das mãos dos executivos das empresas e passaram a ser divididas com toda a sociedade e seus smartphones e, portanto, ficou ainda mais difícil para os executivos controlarem as informações, tendo que adotar uma postura mais clara, rápida e eficiente a fim de que ninguém tenha a sensação de estar sendo ignorado, especialmente quando se está frustrado. Responder apenas a comentários positivos (ou pior — excluir os negativos) é evasivo e só vai complicar ainda mais a situação.

Afinal, a lógica contida no universo das denominadas “plataformas”, ao facilitar a participação igualitária/democrática de todos os interlocutores ali presentes é a interação direta e visível a qualquer um que acesse esses ambientes, o que potencializa a imprevisibilidade dos fenômenos. Por essa razão, pressupõe riscos às organizações, que estão em constante exercício para captar e controlar as manifestações que ofereçam perigo ou restrições a seu funcionamento.

Na era da plataformização, todas relações de poder e controle do discurso foram compartilhadas com a sociedade de forma indiscriminada. Cada indivíduo com seu smartphone na mão é capaz de viralizar um fato ou uma situação ocorrida em questões de segundos sem qualquer autorização da empresa responsável pelo incidente. O fato é que o mundo do trabalho tem se transformado para acompanhar as mudanças ocorridas na sociedade, mesmo que seja de uma forma mais lenta e tentando preservar ao máximo as relações de comando e controle.

A outra face dessas mudanças que vem transformando o mundo do trabalho, além da plataformização, está na valorização dos chamados ativos intangíveis, entre os quais marca e reputação se destacam. Tem ficado cada vez mais difícil diferenciar empresas e produtos

baseados somente em aspectos funcionais depois que todos passam a ter acesso irrestrito à tecnologia e a processos, e a presença de um ativo intangível pode ser o diferencial que faltava para a preferência. A origem dos ativos intangíveis remonta da década de 90, quando se começou a questionar a eficiência da publicidade que passou a não trazer mais os resultados esperados frente ao esforço de investimentos e ao longo do tempo necessário para obter retornos menores do que o esperado.

Antes desta espiral diabólica – maiores investimentos em publicidade e menor tempo para amortiza-las – as organizações não mudaram só suas estratégias mas também sua perspectiva sobre o que deveria ser sua comunicação; era o momento em que surgiu com força total o conceito de imagem corporativa e o início do que, alguns anos mais tarde, ficou conhecido como o surgimento dos intangíveis empresariais e muito especialmente a reputação corporativa (VILLAFANE, 2005, p.110).

Atualmente, os ativos intangíveis (valores, marca, cultura organizacional, qualidade, governança corporativa, responsabilidade social, entre outros) são o grande diferencial das organizações porque geram valor em forma de conhecimento, lealdade dos clientes e funcionários, reconhecimento em relação aos seus produtos e serviços e de sua estabilidade financeira. São eles que contribuem para a construção e o fortalecimento de uma reputação corporativa sólida, que pode minimizar impactos de uma crise de imagem, caso surja, e ajudar gestores a entenderem o quanto é importante conhecer previamente possíveis riscos para o negócio e para a reputação da organização e de quem trabalha nela.

## **2.1 Gestão de *stakeholders***

Desde a década de 80, por influência dos movimentos ambientalistas e de responsabilidade social que clamavam por um novo modelo de governança, alguns autores organizaram uma versão mais atualizada da primeira teoria de *stakeholder*, formulada pelo filósofo e professor de Administração da Universidade de Wharton, nos EUA, Edward Freeman. O professor Freeman foi o primeiro que sentiu a necessidade de sistematizar o conhecimento, modificando e ampliando a visão que os gestores americanos das empresas privadas possuíam do ambiente externo, traduzindo essa influência de forma sistemática e, por consequência, oferecendo ferramentas para gerenciar as contribuições e mudanças de maneira mais positiva e proativa.

Na época, os gestores já vinham sofrendo com um movimento cíclico que se traduzia na composição crise-reação-crise, e essas demandas surgiam em função do gerenciamento da diversidade e da turbulência, bem como das resistências às pressões de grupos distintos da

sociedade. Portanto, segundo Freeman, para serem bem-sucedidos, os gestores tinham que aprender a satisfazer, simultaneamente, os proprietários, empregados, sindicatos, fornecedores e clientes, ou os chamados *stakeholders*.

[...] qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou ser afetado pelo alcance do propósito da corporação. *Stakeholders* incluem funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que podem ajudar ou causar danos à corporação (FREEMAN, 1984, p.38).

Adicionalmente, a essa crença de que os gestores não eram mais capazes de lidar com os desafios cotidianos das empresas, outras mudanças internas e externas advindas do novo capitalismo industrial também começaram a ser vivenciadas pelas organizações: novas tecnologias e fontes de energia passaram a ser disponíveis; concentração da produção nas áreas urbanas; mudança na governança das organizações, de pequenas empresas de cunho familiar, cresceram e passaram a ter proprietários, gerentes e funcionários, e também a mudança de comportamento e de posicionamento dos *stakeholders*, que se tornaram mais atuantes e exigentes.

A teoria de *stakeholder*, apresentada por Freeman, trouxe à discussão uma premissa importante que é a de gerenciar as estratégias de uma organização a partir da posição dos *stakeholders*. Para isso, era necessário prever mudanças estruturais no cotidiano da organização. Uma situação nova porque até então as empresas não aceitavam a ideia de modificar seus rumos de acordo com as pressões sociais e/ou influência de grupos externos, a menos que solicitada pelos próprios investidores e/ou acionistas. Em decorrência dessas mudanças, Freeman implementou um processo que contemplou análise dos *stakeholders*, análise dos valores (sob os pontos de vista da empresa e dos *stakeholders*) e análise da agenda social atual e futura (assuntos e temas de relevância). A função social da empresa foi colocada conforme sua aderência aos temas sociais do momento.

Organizações que não possuem uma estratégia de negócios apropriada no tempo não são socialmente viáveis e experienciam uma grande turbulência interna e externa. O que a organização defende não é consistente com os valores dos seus membros causando estresse interno, e não é consistente com as necessidades dos *stakeholders* ou assuntos sociais da época causando estresse externo (FREEMAN, 1984, p. 101).

O relacionamento com os *stakeholders* assumiu a gestão das organizações, desde sua identidade organizacional e reputação reconhecida pelos públicos, como também suas estratégias de negócios, elaboradas internamente e revisitadas de acordo com o diálogo social constante.

Diversos autores organizaram uma versão avançada da Teoria de *Stakeholders*, desenvolvida por Freeman, com o intuito de promover a sustentabilidade, uma nova vertente que surge com as transformações da sociedade e que exige atenção sobre novos aspectos. Em primeiro lugar, passa a utilizar-se uma visão mais ampla da responsabilidade social porque se pressupõe que a organização tem obrigação com os grupos formados na sociedade e deve ouvir e atender aos seus interesses, pois são interdependentes. Com isso, a atividade empresarial está além de transações de mercado, torna-se uma rede de relações competitivas e cooperativas entre pessoas e suas múltiplas organizações.

Depois, Freeman reforça que a maneira com que uma empresa se relaciona com seus *stakeholders* e com o meio ambiente é fundamental para saber como ela opera e adiciona valor ao seu negócio. A forma como se relaciona molda e demonstra sua identidade. A empresa é o que ela faz. Existe uma conexão direta entre geração de riqueza para a empresa e criação de valor para a sociedade. Trata-se da famosa “licença para operar”, quando os *stakeholders* são capazes de impedir que as organizações desenvolvam suas atividades se não se posicionarem frente à sociedade, com verdade e transparência em relação às dificuldades, participando ativamente do dia a dia da comunidade nas quais estão inseridas.

Nesse processo, torna-se relevante a prestação de contas e a transparência da organização que devem ser refletidas em inúmeras iniciativas do mercado como princípios do relacionamento com os *stakeholders*, o que se pressupõe existir maior abertura das organizações e a participação dos *stakeholders* nos processos das empresas, conforme apontado por (ELKINGTON, 1999).

O autor descreve sete revoluções determinantes na sua visão, cujas mudanças de paradigma têm transformado a sociedade. São elas: Revolução de mercado — aumento da competitividade; Revolução de Valores — novos valores mudando rapidamente na sociedade, mudança de opinião dos *stakeholders*; Revolução da Transparência — aumento do volume de informação compartilhada e a dificuldade de esconder fatos da sociedade; Revolução da Tecnologia e do Ciclo de vida — mais importante do que o produto em si é a sua produção do “berço ao túmulo” e a sua função na sociedade; Revolução de Parcerias — muitos dos desafios são impossíveis de se endereçar individualmente, é preciso ser multissetorial; Revolução do Tempo — o tempo longo assume um papel fundamental no planejamento e na visão de futuro; e Revolução de Governança Corporativa — a sustentabilidade é assunto dos comitês de diretoria, que devem controlar a empresa de uma maneira mais efetiva.

A identificação de quem integra a matriz de *stakeholders* de uma organização é tão importante quanto saber engajar e se relacionar com esses diversos públicos de interesse.

Muitos gestores que atuam nas organizações ainda não têm essa iniciativa como premissa para desenvolver uma estratégia de comunicação e até mesmo para gerenciar uma crise de imagem. A tendência é a de que se esquecem de compartilhar atenção com determinado público, focando-se em suas expectativas e necessidades, resultando em complicações exponenciais na repercussão de uma determinada situação que já não estava sendo conduzida de forma adequada. A matriz de *stakeholders* é construída com base nos temas de interesse e na análise das forças de poder, sejam elas políticas, econômicas e formais (no caso de membros de conselhos, acionistas e demais *stakeholders* com poder de voto).

Em decorrência do mundo *VUCA* (sigla em inglês, formada pela primeira letra das palavras: Volatility (volatilidade), Uncertainty (incerteza), Complexity (complexidade) e Ambiguity (ambiguidade) em que vivemos atualmente, um mundo de mudanças rápidas e com inúmeras facetas, as empresas deixam de ocupar a posição central na matriz de *stakeholders*, onde os públicos de interesse até então orbitavam ao seu redor. Essa visão quase egocêntrica cedeu lugar para uma nova forma de encarar os públicos de interesse, agora como parceiros que trabalham e defendem assuntos compartilhados em uma relação interdependente. Não há mais espaço na sociedade para a antiga visão do nós aqui e eles lá. As empresas que não entenderem essa nova realidade estarão fadadas a perder completamente o apoio e a relação com seus *stakeholders*.

Já o engajamento de *stakeholders*, ou seja, a forma como a organização vai escolher para se relacionar com esses públicos, pode ser iniciado, muitas vezes, por pressão ou por motivação do público de interesse ao invés da própria organização. Outras vezes, a organização começa a perceber a importância de se aproximar de algumas pessoas com o intuito de gerenciar riscos e reputação. Neste caso, é mais proativa, mas mesmo assim o objetivo final é minimizar impactos já existentes ou antever reações a impactos futuros. A forma realmente proativa de engajar os *stakeholders* é mostrar que a organização deseja com essa aproximação obter a colaboração de públicos, melhorar processos e gerar inovação. É possível também engajar de forma básica, simplesmente pedindo opinião de um grupo de pessoas sobre um tema de interesse mútuo, ou desenvolver processos de gestão que levem sistematicamente em consideração as opiniões de partes interessadas, chegando ao ponto de desenvolver projetos conjuntos, visando o interesse de todos.

Independentemente da forma escolhida pela organização para promover o engajamento de *stakeholders*, trata-se de um processo evolutivo.

Diferentes áreas de uma mesma empresa, no entanto, podem estar em estágios diferentes, conforme sua experiência e abertura para o engajamento. O

objetivo de toda a empresa deve ser evoluir nesse engajamento, de forma que, em todos os seus processos, busque-se o nível máximo de abertura e participação dos públicos externos (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010, p. 38).

Ressalta-se que para que uma organização tenha seus *stakeholders* engajados não significa que em todas as situações é necessário que o público se empodere e colabore. Em alguns momentos, o objetivo do engajamento pode ser mais simples, exigindo menos interação entre a empresa e o público selecionado. As diferentes formas de engajar devem ser utilizadas de acordo com os objetivos da situação e com a natureza do relacionamento com o grupo de *stakeholders* escolhido.

## 2.2 O poder das causas no ambiente comunicacional

O uso mais comum da noção de causa vem da palavra latina *causare*, que, por sua vez, se origina a partir de uma palavra grega — *causeré* — e aponta para o que é considerado como a base ou algo de origem. No entanto, causa pode ser também a razão ou motivo para agir. E é a partir desse segundo significado que surgiu nos últimos anos o marketing de causa, fruto de uma crescente desconfiança generalizada, principalmente no Brasil, em razão do rumo que o contexto político e econômico desenvolveu, passando a dominar o mercado e as organizações.

A partir dos anos 80, algumas empresas descobriram que com as mesmas ferramentas de marketing utilizadas para aumentar vendas, elas poderiam também promover um serviço público e, ainda mais, os dois objetivos poderiam ser complementares Eisman (1992). Segundo os autores Varadorajan e Melon (1988), o uso do marketing relacionado a causas sociais pode ser entendido como um processo de formulação e implementação de atividades de marketing, caracterizadas pela oferta que a empresa faz de uma quantidade específica de recursos a uma determinada causa social a cada vez que os consumidores de seus produtos realizam uma troca econômica com ela, gerando a satisfação dos objetivos individuais e organizacionais.

Andreasen (1996), por sua vez, considera que é possível identificar diferentes tipos de estratégias de marketing relacionado a uma causa, que pode acontecer através da destinação de um percentual sobre as vendas de um certo produto, da distribuição conjunta de produtos ou informações sobre determinada questão, ou do licenciamento de uma marca ou logotipo para alguma empresa comercializar.

Por sua vez, algumas empresas praticam uma forma de orientação de marketing social denominada marketing de causas sociais. Pringle e Thompson (2000) definem essa filosofia como a atividade por meio da qual uma empresa com uma imagem, produto ou serviço a ser

comercializado, estabelece uma parceria ou um relacionamento com uma causa, ou com uma variedade de causas, em benefício mútuo. Outra definição é a de Churchill e Peter (2000) que consideram que o marketing de causa é o marketing destinado a criar apoio para ideias e questões ou a levar as pessoas a mudar os comportamentos socialmente indesejáveis.

O fato é que a democratização da informação tem criado consumidores cada vez mais críticos. Além disso, estamos vivendo em uma era na qual as pessoas, principalmente a nova geração de nativos digitais, aprenderam com o mundo on-line a contestar paradigmas, reforçando a necessidade da responsabilidade social.

Na contemporaneidade, nada passa impune. As causas passaram a ocupar um papel que é o de unir pessoas e organizações com o intuito de transformar a realidade. Em um mundo no qual as organizações e marcas são cada vez mais questionadas sobre seu papel como agentes de transformação da sociedade, é preciso que as forças se unam para colocar essa aspiração em prática. Por outro lado, surge uma outra frente ligada ao marketing de causa que é o de redução de risco. Empresas, por vezes, abraçam causas para mitigar possíveis problemas de imagem e não porque a causa tem sinergia com seu propósito e negócios. No entanto, apesar de exemplos inadequados, o impacto positivo se torna mais relevante. Espera-se que as marcas contribuam positivamente para a sociedade, além de fornecer bons serviços e produtos. O posicionamento deixa de ser direcionado à redução de riscos e passa, agora, pela responsabilidade social corporativa e demanda de impacto positivo.

Pesquisa realizada para o terceiro Fórum de Marketing Relacionado à Causa, em novembro de 2019, parceria entre a Ipsos, (Instituto de Pesquisa), consultoria Cause, ESPM e Instituto Ayrton Senna, mostrou que, embora a maior parte dos brasileiros não conheça o termo, os investimentos de marcas relacionados a demandas de impacto positivo são apoiados e reconhecidos pela maioria dos 1.200 consumidores ouvidos pela Ipsos. Segundo o estudo, 77% dos entrevistados são totalmente favoráveis ao marketing de causa e acreditam que o mercado de hoje espera que as empresas contribuam mais para as transformações da sociedade.

As causas consideradas mais valorizadas pelos entrevistados são as causas relacionadas às necessidades básicas. Combater a fome e a pobreza (79%), proporcionar água potável e saneamento básico para todos (69%) e oferecer educação e oportunidades de aprendizagem (63%) são as causas mais citadas na pesquisa. Na sequência, assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar geral (52%), proporcionar acesso à justiça para todos (46%), questões de igualdade de gênero (23%) e de igualdade social para pessoas LGBTQ+ (19%) começam a ganhar relevância. Entre os principais fatores que motivam a adesão a uma causa estão a divulgação na mídia (71%), manter o preço do produto (70%), estar alinhada aos valores

da empresa (66%), ser conduzida por uma marca que o consumidor confia (65%), ser apoiada por uma ONG na qual o consumidor confia (59%) e ser recomendada nas redes sociais (59%).

Em tempos de ceticismo generalizado, a pesquisa também mostra que os brasileiros confiam mais nas empresas do que nos políticos e que evidências de uma postura de responsabilidade social corporativa contribuem decisivamente para o aumento da confiança em corporações de todos os setores. Quase 90% dos entrevistados dariam o benefício da dúvida — em casos de crises reputacionais — a empresas que se mostram muito responsáveis. Além disso, a pesquisa mostra que o marketing focado em vendas, autopromoção e exercido por meio da comunicação unilateral está ultrapassado. Da mesma forma, as pessoas esperam das marcas uma postura diferente, e, nesse cenário, a comunicação passa a ter um grande potencial transformador porque é, a partir dela, do posicionamento e da forma correta de se atingir os *stakeholders* que a mensagem será adequadamente transmitida e compreendida. É preciso ver o consumidor como um cidadão, estabelecer diálogos e engajá-lo em ações de impacto positivo.

A aliança de empresas e causas começa a influenciar o modo como os brasileiros consomem. Segundo a mesma pesquisa, 34% das pessoas consultadas disseram ter comprado nos últimos 12 meses produtos que destinavam parte de seu valor a causas sociais, culturais ou ambientais. E 23% afirmaram ter preferido comprar um produto que contribuía para uma causa em vez de um concorrente. O fato é que a forma de consumir mudou, principalmente entre os mais jovens. As empresas são cobradas por entregar muito mais do que produtos e serviços. A nova geração de consumidores espera ser responsável pela mudança da sociedade.

É condição primordial que o posicionamento e a causa estejam no centro, entre o propósito da organização e as demandas da sociedade, ou seja, é preciso ser relevante, é preciso estar no contexto do mercado com o propósito de haver ação. O marketing de causa é uma parceria comercial entre empresas e organizações da sociedade civil (ONGs), que utiliza o poder das marcas em benefício mútuo. É, portanto, uma ferramenta que une as estratégias de marketing das companhias às necessidades da sociedade, trazendo benefícios para a causa e para os negócios.

Por outro lado, as organizações sofrem, muitas vezes, por não saberem lidar com causas que ganharam força entre seus consumidores e principais públicos de interesse, sobre as quais não possuem intimidade ou qualquer interesse de envolvimento, mesmo sendo desafios atuais da sociedade. Do dia para a noite, as organizações são envolvidas no debate, quer seja por um comentário inadequado nas redes sociais ou pela postura antiética de um funcionário, e acabam contaminando sua imagem e somando percepções negativas e desvirtuadas para a sua conta de créditos reputacionais. Essas mesmas organizações acabam sendo envolvidas pelas



iniciativas do chamado *boycott*, que têm se ampliado, individual ou coletivamente, em especial entre os mais jovens, porque se impactam, cada vez mais, pela circulação exponencial de notícias sobre os desafios que o mundo enfrenta. Segundo Miranda e Domingues (2018, p.52), *boycott* “é o termo utilizado para designar, dentro do contexto do consumerismo (encontro entre a nossa vida pública e a privada por meio do consumo) político contemporâneo, os boicotes às marcas, empresas e produtos por meio da recusa na compra dos mesmos e, muitas vezes, da propagação dessa recusa pelas mídias sociais para outros consumidores”.

Isto não quer dizer que esse fenômeno já não existia. As pessoas sempre usaram o seu papel de consumidor para atuar como cidadãos. No entanto, com o surgimento das redes sociais digitais, esses consumidores ganharam vozes e poder de mobilização, passando a ser rapidamente notados. Por sua vez, as organizações passaram a monitorar com mais intensidade as redes sociais digitais a fim de neutralizar esse poder de mobilização antes que ele fosse responsável por difamações e pontos de vistas negativos. Afinal de contas, a reputação das organizações se tornou um ativo ainda mais valioso em decorrência da comunicação em rede, o que pode acarretar a produção de lucros ou a perda deles, de maneira exponencial, em função da propagação das opiniões e percepções dos denominados consumidores-cidadãos.

Mais do que nunca, após a transformação que a sociedade mundial está vivendo, em função da pandemia da COVID-19, neste primeiro semestre de 2020, época em que esta dissertação está sendo escrita, quando empresas e líderes mudaram suas perspectivas e passaram a se importar com o entorno, a ponto de adotarem iniciativas, de forma rápida e abrangente, para que as pessoas pudessem ter à sua disposição mínimas condições de seguir a vida, por estarem impedidas de trabalhar e ganhar o seu sustento ou mesmo por não terem acesso à saúde e condições mínimas de higiene.

Da doação de álcool gel a investimentos pesados em equipamentos e hospitais, as organizações entenderam qual é de fato seu papel na sociedade. Não poderiam passar ao largo de todas essas mudanças sem se envolver, sem ajudar. Este aprendizado servirá de alicerce para direcionar, daqui para a frente, iniciativas mais elaboradas e baseadas no propósito e nos negócios das organizações, sejam elas sociais ou ambientais, sem deixar de se adaptar ao contexto onde estão inseridas.

### **2.3 Gestão de crises**

Nunca foi tão importante, como nos tempos atuais, que as organizações e seus líderes estejam preparados para enfrentar situações de crise, com total domínio sobre o contexto onde se está inserido, preservando a vida e a saúde das pessoas envolvidas, bem como da sociedade,

além de manter a integridade e a perpetuação do negócio. Para isso, torna-se necessário que os líderes se sensibilizem e os profissionais de comunicação entendam seu papel de gerenciar a comunicação de forma eficiente e com rapidez nas situações de crise.

O fato é que uma crise não surge do nada. Sinais de alerta são sempre emitidos, mas nem sempre captados e tratados da forma correta o que, inevitavelmente, acabam fugindo do controle. Por isso, é fundamental que a organização tenha à disposição um plano de gerenciamento de crise estruturado, de acordo com as necessidades específicas do seu negócio, e que os principais gestores que compõem o comitê de crises estejam preparados, treinados e conheçam seus papéis.

“Em chinês, a palavra crise é expressa por dois caracteres: o primeiro é “ameaça”, e o outro, “oportunidade”. Portanto, crises já trazem na raiz do vernáculo um clima ambíguo de tensão. Quando o assunto é crise, a primeira lição é quanto mais prevenção melhor” (ROSA, 2001, p. 45). Trata-se de uma definição que traz à tona o real significado do quanto uma crise pode ser uma oportunidade para empresas, marcas ou pessoas quando se mapeia previamente riscos e limitações e se está preparado para lidar com eles assim que ocorrerem para mitigá-los e não deixar que se transformem em crises de grandes proporções.

Otto Lerbinger (1977, p. 4), em seu livro, *The Crisis Manager facing disasters, conflicts and failures*, trata de um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura ruptura em sua lucratividade, seu crescimento e, possivelmente, sua própria existência. Por sua vez, Lerbinger se apoia na definição de crise dada por Charles F. Hermann:

para que exista uma crise, é preciso que haja essas três características: os administradores devem reconhecer a ameaça (ou risco) e acreditar que ela possa impedir (retardar ou obstruir) as metas prioritárias da organização, devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem nenhuma ação e devem ser pegos de surpresa. Essas três características da crise refletem estas descrições: subtaneidade, incerteza e falta de tempo (HERMANN apud LERBINGER, 1997, p. 6-7).

Ao enfrentar uma crise é necessário ter consciência que existem tipos diferentes de crises. Lerbinger (1977) defende um modelo que categoriza a crise em sete tipos, divididos em três categorias: crises do mundo físico (crises naturais e crises tecnológicas), crises de clima humano (crises de confronto, crises de malevolência e crises de distorção de valores administrativos) e crises de falha administrativa (crises de decepção e crises de má administração).

Primeiro, as crises naturais que são consideradas fenômenos da natureza e que acontecem independentemente da vontade humana. São fatalidades como furacões, tornados,

terremotos, inundações, pandemias — como a Covid-19 —, por exemplo que mudou de forma contundente a realidade das organizações e das pessoas neste primeiro semestre de 2020. Nunca mais as relações, o trabalho e a sociedade serão os mesmos.

Em seguida, as crises tecnológicas causadas pelo homem que resultam da manipulação de recursos presentes em seu ambiente. Existem várias discussões sobre o avanço da tecnologia e o que ela pode trazer de transformação na forma de viver, fazer negócios e relacionar-se. Um exemplo deste tipo de crise foi o rompimento da barragem em Brumadinho, em 25 de janeiro de 2019. Considerado o maior acidente de trabalho no Brasil, em perda de vidas humanas, o segundo maior desastre industrial do século e um dos maiores desastres ambientais do setor de mineração do país, depois do rompimento de barragem em Mariana, em 2015.

Por sua vez, as crises de confronto envolvem a atuação de grupos civis não governamentais, movimentos ambientalistas e de consumidores, enfim, de grupos organizados que se reúnem para lutar pelos interesses que defendem. Dentre suas ações, está a vigilância das empresas a fim de pressioná-las a agir de maneira que julgam adequada. Quando a Futuragene, braço biotecnológico da Suzano Papel e Celulose, foi invadida no seu Centro de Pesquisa, na cidade de Itapetininga, em 2015, por mais de mil mulheres do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), os responsáveis pela empresa entenderam que o fato colocava em risco anos de pesquisa, ao destruir o resultado de um trabalho de quatorze anos no desenvolvimento de eucalipto geneticamente modificado utilizado na indústria de papel e celulose.

Em quarto, surgem as crises de malevolência que ocorrem quando grupos, indivíduos e mesmo empresas concorrentes usam de atividades ilícitas ou de pura maldade, causando danos à imagem de uma organização. Terrorismo, atentado, falsificação, boatos, mentiras e rumores são alguns desses tipos de ataques. O fenômeno de pirataria pode ser incluído nesse grupo, em especial no mercado fonográfico, audiovisual e de acessórios. Em 2007, cópias do filme brasileiro Tropa de Elite, dirigido pelo cineasta José Padilha, começaram a circular no comércio informal antes mesmo de sua estreia no cinema, a exemplo de milhares de filmes que hoje é possível assistir pela internet, por meio dos mais variados *streamings*, sem que se desembolse qualquer valor.

Em quinto, estão as crises de distorção de valores administrativos que ocorrem quando uma empresa se preocupa com o interesse de um de seus públicos em detrimento dos demais. Nesse caso, enquanto a administração satisfaz a vontade de um público, acaba causando grande insatisfação nos outros, gerando a crise. Este tipo de crise surge em momentos como corte de custos/pessoal, por exemplo.

Em sexto, cita-se as crises de decepção que se originam quando há uma diferença entre o produto ou serviço que a organização anuncia e o que ele realmente. Não se deve criar expectativa no público quando não é possível atendê-la. Nessa modalidade, são incluídos todos os tipos de *recall* de produtos. Se não for conduzido de forma adequada, pode comprometer muito a imagem da empresa junto ao público. Normalmente, as indústrias automobilísticas sentem mais este impacto, que por determinadas falhas em peças ou no sistema dos automóveis, são obrigadas a chamar seus consumidores para fazer a troca, sendo que essa atitude pode acontecer somente depois de ocorrer algum caso grave que tenha sido repercutido de forma negativa na mídia e nas redes sociais.

Finalmente, as crises de má administração são caracterizadas pelos atos ilegais, imorais e/ou antiéticos cometidos pelos indivíduos que têm a função de administrar a organização. Elas ocorrem quando esses executivos têm seus nomes envolvidos em fraudes, subornos, roubos e afins. O caso mais emblemático, a falência da Enron, em 2001, ficou conhecido como um dos maiores escândalos financeiros já ocorridos na história, resultado de manipulações e fraudes no seu balanço contábil que deflagrou uma crise de confiança no setor de auditorias contábeis, provocando o desaparecimento da Arthur Andersen, que, na época, era a responsável pela auditoria da Enron. Foi a partir daí que surgiu a Lei Sarbanes-Oxley, nos Estados Unidos, cujo propósito é inibir fraudes desse tipo.

Estes são alguns exemplos de tipos de crises, mas outros podem surgir a qualquer momento, tudo depende do contexto em que a organização está inserida, da sua maturidade em lidar com situações adversas e do quanto seus gestores conhecem, de antemão, os principais riscos do negócio e de sua atuação. Estes devem se preparar para enfrentá-los, no caso de não conseguirem mitigá-los previamente.

Segundo Lerbinger (1977), a conexão entre risco e gerenciamento de crise se dá quando todos os envolvidos se perguntam, ao iniciarem o planejamento de gerenciamento de riscos, o que pode acontecer com sua organização em relação a todos os “e se”, bem como os perigos que ela enfrenta no ambiente sociopolítico e humano.

O gerenciamento de crises se sobrepõe ao gerenciamento de riscos, quando mapeado dentro das organizações, e pode ser traduzido nas seguintes atividades: redução da vulnerabilidade a desastres naturais; envolvimento na vigilância de doenças biológicas; avaliação da vulnerabilidade de uma organização ao confronto; criação de sistemas de vigilância que sirvam de alerta sobre possíveis ações negativas; reavaliação de premissas otimistas de análise de riscos, evitando crises de valores distorcidos ou crises de engano, e intensificação dos sistemas de detecção e controle para desencorajar a má conduta do

gerenciamento, além da persistente atualização de ferramentas tecnológicas para se antecipar às necessidades da sociedade.

Essas atividades têm como objetivo reduzir o risco a ser enfrentado por uma organização, pois se não mapeados previamente podem se transformar em queda nas vendas e no valor de mercado da empresa, destruição de capital humano, surgimento de um ambiente regulatório intensificado e perda da reputação. Cabe aos gestores a realização prévia do mapeamento de riscos, incluindo os de caráter reputacional, como forma de preparar a organização para que caso essas ocorrências surjam, os gestores estejam preparados e a situação não assuma características de uma crise.

O lado positivo da crise é que a administração prepara a organização para a mudança. Os chineses encaram as crises com seriedade, pois significa oportunidade e perigo. O trauma de uma crise fornece o estímulo e a motivação para reconstruir, melhorar e até transformar a organização. Seus membros desenvolvem uma prontidão para a mudança. A resistência é reduzida porque a mudança é legitimada (LERBINGER, 1977).

Na maioria das vezes, falhas humanas podem ser evitadas, ao contrário dos desastres naturais, sendo que ambas podem provocar crises de imagem de proporções inimagináveis. E, por isso, as primeiras provocam tanta reação adversa da sociedade porque as pessoas se sentem escandalizadas quando elas ocorrem. Estamos tão interconectados que as referências extrapolam o terreno das nossas vidas para uma dimensão muito maior do que a palpável. No final das contas, o que vendemos todos os dias é a confiança que conseguimos despertar nos outros. Essa confiança é tanto maior quanto for nossa reputação e atinge tanto a pessoa física quanto a jurídica.

## **2.4 Reputação e o impacto no ambiente interno**

No intramuros de uma organização existem algumas condições que são fundamentais para que o clima organizacional possa ser institucionalizado, assimilado, compartilhado e ser motivo de orgulho dos seus funcionários, bem como ser desenvolvido internamente. Por meio dos valores em comum e da cultura construída na organização, as pessoas conseguem identificar ações e exemplos e, a partir daí, perceber se o que está sendo defendido pela organização é o mesmo que é praticado por seus gestores ou de forma institucional, tanto dentro quanto fora nas suas relações com os diversos *stakeholders*. Trata-se da construção de uma imagem que embasada por fatos e ancorada por valores é construída dia a dia, moldando o jeito de ser da organização, que vai ser percebido por meio de experiências junto aos seus *stakeholders*.

Culturas produzem premissas e lógicas próprias que condicionam a forma como as imagens públicas são percebidas individualmente por uma pessoa. É a partir dessa imagem que a organização consegue fortalecer sua reputação, dependendo, necessariamente, do meio e da cultura a que está exposta.

A cultura organizacional é uma construção social coletiva, dinâmica que é compartilhada por pessoas e grupos sociais que percebem, pensam e reagem frente a diferentes contextos. Para entendê-la Edgar Schein utiliza três níveis necessários: os artefatos, os valores e os pressupostos básicos. Os artefatos representam a superfície da cultura e são caracterizados pelos aspectos tangíveis e visíveis da organização, sendo facilmente identificados pelos indivíduos em curto prazo, os valores, por sua vez, dizem respeito a princípios sociais, filosofias, estratégias, metas, normas e regras de comportamento, cuja percepção se consegue em médio prazo, finalmente, a essência da cultura está nos pressupostos básicos ou nas crenças inerentes à realidade e à natureza humana, como pensamentos, valores fundamentais, percepções e sentimentos que, por sua profundidade, são percebidos em longo prazo pelos indivíduos (FERRARI, 2013).

A organização que gera uma cultura organizacional consistente e valorizada pelos seus funcionários tem à mão uma importante base para a construção ou fortalecimento da sua reputação. Todos têm completo conhecimento dos valores e regras definidas e, mais do que isso, a organização age a partir das pessoas, o que mostra respeito, interconectividade e compromisso.

A primeira vez que o termo *employee branding* ou, em português, marca empregadora, apareceu foi na década de 90, mais precisamente em um artigo publicado em 1996, por Simon Barrow e Tim Ambler no *Journal of Brand Management*.

De lá para cá, o número de organizações que já adotaram um conjunto de técnicas para reforçar sua imagem como boas empregadoras e, assim, se tornar um lugar procurado e desejado pelos profissionais só vem crescendo. Os motivos são muitos e as organizações já perceberam os resultados e os benefícios que a adoção do conceito de marca empregadora traz: maior adesão ao clima organizacional, aumento da satisfação dos funcionários e a autovalorização interna, só para citar alguns. Tudo isso se traduz em funcionários mais felizes e comprometidos, que acabam compartilhando suas experiências com o mundo externo, de forma genuína e por iniciativa própria, contribuindo para que a empresa seja reconhecida, valorizada e capaz de atrair os melhores talentos na acirrada disputa de mercado.

Por outro lado, é importante destacar que se uma organização não tem uma cultura organizacional sólida, práticas definidas, respeito e reconhecimento em relação aos seus funcionários, não adianta adotar o conceito da marca empregadora. O conceito por si só não se sustenta porque as práticas, vivências e experiências são o cerne de todo esse movimento, para

que a partir daí seja potencializado tudo aquilo que já existe, que foi construído e que é comum e percebido por todos. Assim, a

Cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 2001, p. 287).

Contudo, é fato também que muitas organizações têm que lidar no dia a dia com os desvios e inadequações que acontecem à margem da sua cultura organizacional, quando surgem ações ou são tomadas atitudes diametralmente opostas ao que se foi adotado e convencionado. E, a partir daí, surgem situações atípicas que são, na maioria das vezes, expostas de uma forma tão intensa, gerando problemas de imagem de grande repercussão e até impactando a reputação do funcionário e da própria empresa porque extrapolam os muros da organização e se tornam públicos.

Existem muitos exemplos. Um deles foi protagonizado na sede brasileira da Salesforce, multinacional americana fabricante de softwares, bastante utilizados em empresas como iFood, Embraer e Sulamérica, em dezembro de 2017, por ocasião da festa de final de ano com todos os funcionários. O time de RH resolveu criar para a festa um concurso de fantasias com prêmio de 3 mil reais para quem fosse eleito o mais criativo pelos 250 funcionários presentes na confraternização.

Em paralelo, havia se popularizado por meio das redes sociais digitais o meme do “Negão do WhastApp”. Tratava-se de uma foto com um homem negro nu da cintura para baixo exibindo seu órgão genital, reproduzindo um dos maiores estereótipos sexualizados do qual afrodescendentes são vítimas do Brasil.

Um dos funcionários da Salesforce, que atuava na área de vendas, se fantasiou como o “Negão do WhatsApp” e a foto acabou circulando por grupos de conversas em aplicativos. Embora tenha ficado em quarto lugar no concurso foi parar no centro de uma enorme polêmica porque a imagem da “brincadeira” chegou até a matriz da empresa, em São Francisco, nos Estados Unidos, e deflagrou uma grave crise.

O caso foi bem divulgado nas mídias, a exemplo do Jornal Folha de S.Paulo e da Revista Isto É, várias são as versões do que aconteceu em seguida. A mais comentada foi a de que a direção da companhia pediu a demissão do funcionário, mas o diretor-comercial tentou mantê-lo no cargo, afirmando que no Brasil as pessoas são mais ‘liberais’. O argumento fez com que a matriz demitisse também o diretor. Já o presidente da sede brasileira que tomou as

dores da equipe acabou perdendo o emprego também. Segundo fontes ouvidas pelas mídias, pessoas próximas dos empregados desligados se manifestaram dizendo que a punição foi injusta, contraditória e exagerada, uma vez que, na visão deles, violava o discurso de diversidade que a Salesforce defende e vinha propagando.

As diferenças culturais dentro de uma mesma organização, quando esta possui subsidiárias em vários países, pode ser um dos motivos pelos quais esse episódio tenha causado tanto reboliço dentro da Salesforce, transformando um caso interno em uma crise de imagem que extrapolou os muros da empresa e revelou o quanto o discurso da empresa se difere da prática, expondo a sua imagem e a dos funcionários envolvidos no episódio. No entanto, um outro ponto chama bastante a atenção e só reforça, mais uma vez, a importância de uma cultura organizacional bem definida que respeita a interculturalidade, mas também que define valores, códigos, regras e comportamentos que sejam compatíveis e alinhados com todos, como mostra Ferrari (2013):

Os valores humanos afetam a cultura organizacional, uma vez que eles a constituem e são considerados princípios ou crenças sobre comportamentos ou estados de existência que transcendem situações específicas que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância.

O fato é que, cada vez mais, com o surgimento das redes sociais digitais, crises de imagem como essa da Salesforce e tantas outras que foram originadas dentro das organizações, pelos próprios funcionários, ganharam dimensões antes inimagináveis. Deixaram de ser um assunto interno e passaram a ser discutidas em praça pública. Os gestores precisam aprender a lidar com a opinião das pessoas para que não fiquem com uma percepção negativa. As fronteiras acabaram e as organizações precisam ser aquilo que se propõem a ser, de fato, sem maquiagem, sem subterfúgios.

Não existe mais o interno e o externo. Existe, sim, um posicionamento real e verdadeiro que vale para qualquer público de interesse.



### 3. CASE CARREFOUR

No dia 28 de novembro de 2018, um cão de rua que frequentava a área do hipermercado Carrefour, unidade localizada no Município de Osasco, no Estado de São Paulo, foi morto por um dos seguranças terceirizados da rede. Tudo foi gravado por uma internauta que publicou no seu perfil do Facebook um vídeo mostrando a agressão que rapidamente viralizou pelo país, causando indignação pela falta de atenção com a vida animal. Testemunhas dizem que Manchinha, como era chamado o cachorro, visitava constantemente as redondezas do hipermercado, e apesar de ter sido resgatado pelo Centro de Controle de Zoonoses (CCZ) Municipal, momentos após o ocorrido, não resistiu aos ferimentos. No dia 4 dezembro, o Carrefour fez um pronunciamento inicial — nota de esclarecimento sobre o caso da loja Osasco, SP — por meio da sua rede social Twitter, exatamente uma semana depois do ocorrido, como segue:

O Carrefour Brasil reconhece que um grave problema ocorreu em nossa loja de Osasco. A empresa não vai se eximir de sua responsabilidade. Estamos tristes com a morte desse animal. Somos os maiores interessados para que todos os fatos sejam esclarecidos. Por isso, aguardamos que as autoridades concluam rapidamente as investigações. Desde o início da apuração, o funcionário da empresa terceirizada foi afastado. Qualquer que seja a conclusão do inquérito, estamos inteiramente comprometidos em dar uma resposta a todos. Queremos informar também que estamos recebendo sugestões de várias entidades e ONGs ligadas à causa que vão nos auxiliar na construção de uma nova política para a proteção e defesa dos animais.

Essa primeira manifestação do Carrefour foi muito repercutida, não só no próprio Twitter (4.439 comentários, 2.338 retweets e 16,3K curtidas) como em outras redes sociais como Facebook e LinkedIn, em veículos de imprensa (Folha de S.Paulo, Estado de S. Paulo, Exame, entre outros) e em perfis pessoais de vários influenciadores e formadores de opinião, como artistas, atores e defensores das causas animais. Muitos clientes e parte da população em geral não se deram por satisfeitos com esse pronunciamento e um dos meios utilizados para que o caso tivesse uma resolução satisfatória foi a criação de um abaixo-assinado com o nome: “Justiça! Queremos cadeia para quem matou o cão do Carrefour em Osasco!”, que atualmente conta com mais de 1,9 milhão de assinaturas.

Além disso, ocorreram protestos em frente ao Carrefour Osasco e mais algumas unidades localizadas em diversos pontos do Brasil. Pelo teor não efetivo da mensagem inicial (sem a definição de ações concretas e prazos), o Carrefour soltou um novo comunicado dia 8 dezembro, por meio de suas redes sociais, reforçado no dia seguinte pelo seu diretor de

sustentabilidade, à época, Paulo Pianez, em reportagem exibida durante o Fantástico, e também na página da empresa no Facebook, delimitando de modo mais específico o que seria feito:

Sensibilizados com a morte do cachorro Manchinha e buscando evitar que casos como este se repitam, o Carrefour tem se reunido com diversas ONGs, ouvindo suas recomendações para a construção de iniciativas em prol da causa animal.

Em função dos aprendizados e das sugestões que recebemos, nossos próximos passos serão:

- revisão dos procedimentos internos para encaminhar animais abandonados;
- revisão dos treinamentos de todos os nossos colaboradores e prestadores de serviço;
- realização de feiras de adoção de animais em todo o país;
- melhoria na estrutura e equipamentos do Centro de Zoonoses de Osasco (SP);
- realização de um evento anual, no dia 28 de novembro, e outros com maior frequência, em memória ao Manchinha, com ações de conscientização da importância da causa animal a todos os nossos colaboradores, em conjunto com a sociedade.

Nos comprometemos, com transparência, informar publicamente toda a evolução destas iniciativas.

Na tarde deste sábado aconteceram diversas manifestações em nossas lojas, que foram acolhidas por nós.

Reforçamos que seguimos colaborando com as autoridades para que o caso seja solucionado o mais rápido possível.

Embora o Carrefour tenha se posicionado, mesmo que tardiamente, não foi possível determinar com precisão o dano real que o ocorrido trouxe à marca Carrefour.

É fato que desde o dia 27 novembro de 2018 (um dia antes do ocorrido), as ações do grupo CRFB3 tiveram alta de 6,6%: o papel fechou pregões em máxima histórica. Entretanto, até dia 07 dezembro de 2018, foi registrada uma queda de -1,04. Por outro lado, a marca Carrefour, segundo relatório publicado pela pesquisa anual realizada pela consultoria Kantar, *BrandZ – as marcas mais valiosas de 2018*, o Carrefour não aparece no top 60, enquanto Pão de Açúcar (em 20ª posição) e Extra (em 43ª posição) figuram entre as principais. O estudo também mostra que as marcas de hipermercados populares estão em ascensão por conta do contexto socioeconômico atual de grande parte da América Latina, o que acentua ainda mais a falta do Carrefour em figurar entre as primeiras posições.

Além disso, foram aprovados no dia 11 dezembro de 2018 dois projetos de lei na Câmara dos Deputados que visam endurecer as penas relacionadas à Lei de Crimes Ambientais (9.605/98). Os projetos basicamente aumentam a pena máxima de um a quatro anos (atualmente, é de três meses a um ano) e também adicionam, nos parágrafos 3º e 4º, a responsabilidade das pessoas jurídicas em caso de maus-tratos. Caso os estabelecimentos

comerciais concorram para a prática de maus-tratos ou sejam negligentes quanto à questão, podem passar a receber uma multa de um a mil salários mínimos, observados alguns critérios.

Paralelamente, em 15 março de 2019, o Carrefour assinou um Termo de Compromisso com o Ministério Público de São Paulo (MP-SP) e a prefeitura de Osasco, em que assumiu a obrigação de depositar 1 milhão de reais em um fundo a ser criado pela municipalidade.

Do valor depositado, R\$ 500 mil estão sendo destinados exclusivamente à esterilização de cães e gatos; R\$ 350 mil para a compra de medicamentos para animais do Hospital Municipal Veterinário ou que estejam no canil municipal e R\$ 150 mil para a aquisição e entrega de rações para associações, ONGs e demais entidades destinadas ao cuidado de animais na cidade de Osasco. Se o Carrefour descumprir o acordo, será multado em R\$ 1 mil por dia de atraso no cumprimento do depósito e o município de Osasco será alvo de investigação por ato de improbidade administrativa na hipótese de não atender ao termo. A fiscalização do cumprimento do acordo fica sob responsabilidade da Promotoria de Justiça.

A partir do ocorrido, o Carrefour reestruturou sua estratégia de sustentabilidade, incorporando a causa animal ao seu portfólio, e adotou uma agenda, com o apoio de diversas ONGs e entidades, que privilegia ações focadas em três frentes: de conscientização, levando informações e orientações sobre o tema aos públicos com que se relaciona; de atuação local e nacional, abrangendo eventos de adoção e mutirões de castração, entre outras iniciativas, desenvolvidas em parcerias com ONGs e de ações de treinamento aos seus colaboradores ligadas à causa animal.

De dezembro de 2018 a novembro de 2019, o Carrefour contabilizou 5,8 mil cães e gatos, em todo o país, beneficiados pelas ações desenvolvidas, 450 abrigos de cães e gatos apoiados, por meio de parceria com a ONG Ampara Animal, que tem atuação nacional, 14 mil quilos de ração doadas e mais de 2 mil castrações, segundo material institucional produzido pelo Carrefour.

### **3.1 Critério de escolha da crise reputacional**

Exemplos de crises que impactaram a reputação das empresas existem aos montes e poderiam ser contemplados nesta dissertação como situações verídicas que ilustram várias passagens discutidas.

No entanto, a escolha pela crise do Carrefour se efetivou, em primeiro lugar, pela dificuldade com que os gestores da organização lidaram com o ocorrido, quando nem o padrão dos procedimentos de gestão de crises foi levado em consideração e a voracidade do ambiente digital, onde tudo deve ser rápido, objetivo e muito transparente, derrubou qualquer ideia de se

ter certeza primeiro, para se posicionar depois. Com o advento da plataformização da sociedade, as ocorrências que envolviam as empresas, antes limitadas ao ambiente controlado, passaram a ser discutidas em tempo real, por um número ilimitado de pessoas e em uma velocidade exponencial. O mundo se transformou, mas a gestão das empresas ainda não conseguiu lidar com a rapidez e com a discussão pública de que casos como esse podem aparecer na sociedade.

Adicionalmente, a crise do Carrefour traz à tona um outro fenômeno que vem ganhando força e sendo discutido de forma contundente no espaço público: as causas. Elas vêm se tornando uma realidade e têm feito as empresas mudarem suas perspectivas, abraçarem as que mais se identificam, cooperarem e terem corresponsabilidade, principalmente em relação às comunidades onde atuam, para mitigarem os impactos que seus produtos/serviços podem causar na sociedade.

Esta dissertação foi escrita em um período, primeiro semestre de 2020, quando as empresas e a sociedade em geral, devido à pandemia da Covid-19, sentiram na pele o quanto era necessário se solidarizar e contribuir para o bem comum. Nunca antes as causas alinhadas ao ambiente totalmente digital exigiram tanto da postura dos gestores das empresas para que atuem de forma coerente e de acordo com o novo contexto e com os novos contornos que o mundo adquiriu.

### **3.2 Análise de materiais e entrevistas**

Como parte da metodologia descrita na Introdução deste trabalho, foram realizadas entrevistas com três executivos integrantes do Comitê de Crises do Carrefour, que estavam à frente do caso ocorrido com o cachorro na loja de Osasco e que continuam responsáveis pelas áreas de Comunicação e Marca, Sustentabilidade e Marketing e Mídias Digitais.

Foram observados fatores que serão analisados sob a perspectiva crítica das teorias e conceitos apresentados ao longo do trabalho, utilizando-se a análise de conteúdo sugerida por Bardin (1977). Os assuntos foram agrupados em categorias, de modo a organizar os aspectos que contenham alguma semelhança.

As entrevistas foram presenciais e realizadas em janeiro e fevereiro de 2020, na sede do Carrefour, com duração média de 90'. O intuito foi o de conhecer os bastidores da gestão da crise e discutir sobre os aprendizados adquiridos, mas também de compreender o quanto o incidente descortinou a fragilidade que a organização pode sofrer frente a uma exposição com dimensões exponenciais.

ENTREVISTAS	Área	Cargo	Integra Comitê de Crises
	Comunicação e Marca	Gerente	☑
	Marketing e Mídias Digitais	Diretora	☑
	Sustentabilidade	Gerente	☑

Tabela 2 - Amostra Entrevistas

Fonte: Autoria própria

Após a realização das entrevistas, transcrição e análise, foram definidas oito categorias que são: impactos internos, comitê de crises, impactos na reputação, causa, aprendizados, redes sociais digitais, posicionamento e mudança de postura da sociedade.

### 3.2.1 Impactos Internos

O ambiente interno é mais impactado quando um incidente toma proporções exponenciais e, por consequência, é totalmente exposto, colocando a reputação da organização, para a qual as pessoas trabalham, à prova, questionada e desacreditada. As pessoas são parte da empresa e sofrem da mesma forma os arranhões na imagem. As desconfianças são refletidas nas pessoas, cujos impactos são percebidos em seus relacionamentos pessoais e profissionais e no dia a dia. Da mesma forma, quando as pessoas expõem as empresas onde trabalham, por meio de atos não relacionados à sua atividade profissional, mas ao seu comportamento na vida pessoal que se chocam com valores universais e preconizados pelas organizações, como respeito e integridade, o impacto também é percebido e sentido.

No incidente com o cachorro na loja de Osasco, a equipe que estava à frente da gestão de crises era questionada a todo momento pelos funcionários do Carrefour a respeito das decisões que estavam sendo tomadas. A entrevista com a responsável pela área de Marketing e Digital, mostra o quanto foi necessário tomar uma posição que fosse compartilhada internamente e que pudesse ser compreendida e assimilada:

[...] os nossos funcionários cobravam de nós do comitê de crises um posicionamento, uma atitude em relação ao caso. Tinha gente que encontrava qualquer um de nós, que sabia que estava tomando as decisões no comitê e questionava:

- A gente não vai falar nada? A gente não vai falar o que aconteceu de fato? Como é que a gente vai expor a verdade?
- O mesmo nível de tensão que a gente tinha na rede, tínhamos dentro de casa.
- Entrevistada responsável pela área de Marketing e Digital.

Os questionamentos provocados pelos funcionários do Carrefour só reforçam o quanto é importante o alinhamento interno e externo em uma empresa, independentemente de uma situação de crise. Posicionamentos únicos e bem elaborados refletem valores e atitudes que fortalecem a organização e facilitam a tomada de decisão em momentos delicados, mesmo quando a verdade não apresenta a versão mais interessante. Desfrutar do apoio e do endosso dos funcionários em uma situação crítica reflete a transparência e assertividade com que a empresa lida com as situações.

A visão de Almeida (2005), que foi baseada num estudo que Dutton e Dukerich (1991) realizaram para o Porto de Nova York, traz a preocupação dos funcionários começarem a questionar a identidade da organização, perdendo a identificação com seus valores, uma vez que estes não mais correspondem ao que eles acreditam e se veem, eles próprios, questionados pelo público externo.

Resgatar a identidade da empresa, sob o ponto de vista dos funcionários, alinhando as informações, fatos e posicionamentos, ajuda a reconstruir a percepção que eles tinham anteriormente e reascende o sentimento de pertencimento, de orgulho em integrar aquela corporação que tem e defende os mesmos valores. No caso do Carrefour, optaram por só fazer isso após terem apurado o que tinha acontecido e quando todos os vídeos estivessem disponíveis para serem compartilhados com a equipe, como explica a responsável pela área de Marketing e Digital em sua entrevista:

[...] resolvemos chamar todos os níveis hierárquicos, tanto da matriz quanto das lojas, para contar o que tinha acontecido. E, a partir daí, cada um tinha a liberdade de se pronunciar a respeito do caso, usando seu discernimento e livre-arbítrio, e mais, podiam se pronunciar contra ou favor do Carrefour. A partir do momento que tiveram contato com os fatos, se revoltaram por trabalharem em uma empresa que foi injustamente crucificada e apedrejada em redes sociais. E aí saíram fazendo. Uns utilizaram o grupo ‘das mães da escola’, outros só o WhatsApp, teve gente que foi a público na sua página do Facebook, contando o que estavam vivendo, sentindo ou simplesmente lamentando o que tinha acontecido.

Por outro lado, só resgatando a confiança dos funcionários, mostrando os dois lados da história é que se consegue recuperar o comprometimento das pessoas que passam novamente a defender a empresa e a entender os reais motivos que fizeram com que fossem tomadas determinadas decisões, os transformando em verdadeiros guardiães da marca, fundamentais para o processo de reconstrução da reputação. Afinal de contas, é primordial que, quem está

dentro da empresa acredite no discernimento e na forma com que a empresa toma suas decisões, ainda mais em momentos críticos, que impacta diretamente na sua credibilidade externa.

Além disso, como reforça Drucker (2019)

organizações, assim como pessoas, têm valores. Para serem eficientes em uma organização, os valores de uma pessoa precisam ser compatíveis com os valores da organização. Eles não precisam ser os mesmos, mas devem estar próximos o bastante para coexistir. Caso contrário, a pessoa não só ficará frustrada, como também não produzirá resultados.

Cees Van Riel, professor holandês conhecido por seus estudos em Reputação Corporativa, concedeu uma entrevista em março de 2011, por ocasião da aula inaugural do Programa de Mestrado em Gestão Internacional, da ESPM, quando reforçou que “a reputação não é algo que se alcança por meio da implementação de um departamento apenas, ou alocando pessoas para realizá-la. Ela é algo que se constrói numa perspectiva de longo prazo e toda a organização precisa ser coerente com seus propósitos e o modo como se relaciona com seu contexto social”.

### *3.2.2 Comitê de Crises*

As organizações de grande porte e principalmente multinacionais, na sua maioria, já têm desenvolvido e implantado processos de gestão de crises que incluem a formação do comitê de crises. Muito por conta da experiência de suas matrizes que já vivenciaram situações críticas, mas também em função dos negócios e produtos oferecidos. Paralelamente, aquelas que por qualquer motivo ainda não desenvolveram procedimentos mínimos de gestão de crises acabam tendo que fazê-lo em meio ao turbilhão que podem vir a sofrer em caso de uma ameaça à sua reputação. Cada vez mais, se faz necessário, independentemente do tamanho, do produto ou serviço prestado, a adoção de critérios mínimos de gestão de crises, e as empresas, que ainda não têm processos desenvolvidos, estão percebendo tal necessidade quando são assoladas por uma situação atípica que as coloca contra a parede sem que tenham estratégias pré-definidas para atuarem rapidamente.

A verdade é que as plataformas trouxeram para a sociedade uma nova forma de discussão e de exposição das opiniões, a favor ou contrárias, expondo as organizações por vezes, de forma precipitada e injusta, sem que o produto final resulte, na maioria das vezes, em uma solução que seja benéfica a todos. Há o desgaste da imagem da organização e, por consequência, das pessoas que trabalham para ela.

O Carrefour, multinacional francesa, tem todos os procedimentos de crise estruturados

e adaptados para os diferentes países onde atua, segundo os entrevistados. Todos os atributos já estão definidos, inclusive o tom de criticidade dos assuntos, bem como quais devem ser reportados para qual nível e abrangência local ou de âmbito da matriz. No caso específico do incidente com o cachorro, o comitê de crises foi instituído, mas não no primeiro momento. Entenderam que precisavam conhecer melhor o teor da postagem e não dimensionaram a quantidade de comentários e recompartilhamentos e o quanto a causa sensibilizou a sociedade.

A entrevista realizada com a responsável por Comunicação Corporativa do Carrefour mostra como agiram no caso específico da crise do cachorro:

[...] o comitê de crises não se formou no primeiro momento. Tivemos conhecimento de uma postagem, esperamos o alerta, e só depois percebemos que o assunto era sensível. Se você sofre pressão nas redes sociais sobre determinado assunto, precisa olhar de forma diferente e isso nos chamou a atenção.

O fato é que a velocidade com que a informação se propaga em tempos de plataformas foi menosprezada. Embora o Carrefour desfrute de um processo de gestão de crises robusto, os gestores responsáveis em lidar com a crise não tinham a real dimensão da amplitude e da repercussão negativa que o incidente — aliado à causa animal — era capaz de produzir e, por isso, não acharam, em um primeiro momento, que se tratava de uma crise de imagem. Neves (2002) explica que:

o acesso fácil à informação e a velocidade com que hoje ela se desloca, bem como o surgimento de novas demandas na sociedade complicou a administração das crises empresariais. Vale dizer que, se existia uma forma de lidar com elas no passado, isto é, se havia um embrião do que hoje chamamos de ‘gerência de crise’, essa forma não serve mais.

Se os gestores já tinham dificuldade em gerenciar crises em ambientes mais controlados, com todos os procedimentos estruturados e sem a exposição abrangente das plataformas, pode-se imaginar o quanto é necessária atenção e cuidado para lidar com situações adversas nesses novos tempos.

O comitê de crises do Carrefour, segundo a responsável pela área de Comunicação Corporativa, é formado por áreas fixas — Comunicação, Jurídico, Marketing Digital, Social e Sustentabilidade, sendo que esta última área foi incorporada ao comitê em razão do incidente ocorrido com o cachorro na loja de Osasco. Na medida do necessário e do tipo de crise, novas áreas são incorporadas ao comitê. Quase sempre as áreas de Gestão de Riscos (Auditoria e Ética), responsáveis pela apuração dos casos, e o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), também integram o grupo porque dificilmente se tem um caso que não envolva clientes. No caso de um incidente ocorrer em uma das lojas, o diretor-geral de Operações da



região, o regional da loja e o CEO da área de varejo, área de negócios que coordena as lojas e que participa do Comitê executivo, todos são envolvidos desde o começo. As demandas para se acionar o comitê podem vir diretamente pela área de Comunicação, por meio da assessoria de imprensa, que é externa, ou por uma denúncia.

A formação do comitê de crises, de acordo com Neves (2002), deve envolver toda a organização. “Entretanto, requer o conhecimento de algumas teorias e a existência de certas habilidades. Daí a necessidade de um time que comande e coordene as ações. De uma liderança na crise. Um time pequeno, mas com capacidade de movimentação, de análise e com poderes para tomar decisão. Se a empresa for grande, pode-se ter um núcleo para operar em crises de qualquer natureza e grupos especializados por área ou por tipo de problema. O núcleo deve ser formado pelo Número 1 da organização (ou seu substituto na hierarquia) e pelos mais graduados nas funções de Finanças, Marketing, Fabricação Comunicação e Jurídico”.

O comitê de crises do Carrefour, da forma como é estruturado, tem total autonomia para tomar as decisões e reportar o que for necessário nos diversos níveis da hierarquia, de acordo com os procedimentos definidos. No entanto, a falta de agilidade no entendimento da situação relacionada ao incidente do cachorro, postergou a formação do comitê de crises e, por consequência, o grupo não foi reunido atrasando a análise da situação e a tomada das primeiras decisões. A gestão de crises exige rapidez com o envolvimento das áreas multifuncionais que compõem o comitê, para minimizar os impactos e evitar maior expansão do assunto junto aos *stakeholders* nessa nova sociedade onde impera a força e a representatividade das plataformas.

### 3.2.3 Impactos na Reputação

Os gestores ainda têm muita dificuldade em mensurar o impacto dos valores intangíveis, entre eles, a Reputação. Infelizmente, só se percebe a importância quando são seriamente impactados, como é o caso de outros valores intangíveis que já estão mais assimilados no dia a dia das organizações, a saber: queda na qualidade, perda de capital intelectual, perda de confiança, desvalorização de uma marca, entre outros. No caso da Reputação, até recentemente, quando nossas referências não eram tão amplas e não extrapolavam o terreno das nossas vidas, só se sentia o quanto era importante quando negócios fracassavam ou quando se perdia investimentos. “Pesquisas têm demonstrado que uma reputação positiva atua como imã, atraindo investidores, diminuindo custos de capital, trazendo novos consumidores, retendo atuais compradores, motivando empregados, gerando cobertura favorável da imprensa, afetando favoravelmente o conteúdo de análises financeiras”

(FOMBRUN; VAN RIEL, 1997, p.10).

Para as responsáveis pelas áreas de Comunicação Corporativa e de Marketing Digital do Carrefour entrevistadas para essa pesquisa, embora ambas afirmem que o resultado do Carrefour não tenha sido comprometido pelo incidente, demonstram que a reputação da empresa foi abalada pela crise devido à repercussão, mas não conseguem mensurar o quanto isso representou em termos financeiros e de imagem.

[...] você vê a sociedade levando aquele tema em consideração, te questionando, questionando a ética da companhia e o seu compromisso, sua postura. Influenciadores que nem eram da causa, pessoas de todos os tipos, não tem como você não perceber que sua reputação foi abalada e também não consigo te dizer o quanto foi. A gente tem algumas pesquisas internas de NPS, pesquisas com cada uma das lojas, para entender o quanto os clientes analisam alguns temas. Mas, o nosso termômetro maior foi pela repercussão. — Entrevistada responsável pela área de Comunicação Corporativa.

[...] O caso com o cachorro aconteceu no final de novembro (dia 28). Durante o mês de dezembro, quinze dias foram mais críticos, mas não impactaram a nossa performance no período. As lojas continuaram abertas e as vendas não pararam, inclusive na própria loja de Osasco, que não teve seu resultado comprometido. Os clientes da loja de Osasco chegaram a pedir para os manifestantes, que estavam na porta, para sair: “Deixa a gente em paz. Eu gosto da loja e vou continuar vindo aqui”. Foi a primeira vez que tivemos um comitê de crises envolvendo reputação e que teve uma repercussão tão séria. — Entrevistada responsável pela área de Marketing e Digital.

Deve-se levar em conta também que, sofridos os impactos da repercussão em alta escala, o Carrefour tomou as rédeas da situação e conseguiu incorporar o tema no seu portfólio de ações socioambientais, o que demonstra para a sociedade que entendeu a importância do tema, que se conectou com o meio que está inserido, assumindo o papel social que desempenha. Além disso, reconheceu a importância de se ter na equipe, independentemente do funcionário ser próprio ou terceiro, pessoas engajadas, imbuídas das mesmas crenças e valores e, mais do que isso, treinadas para situações adversas. Situações essas que ao serem previamente analisadas, de acordo com um mapeamento de riscos reputacionais, podem ser antecipadas e, por consequência, as pessoas, que compõem as equipes, preparadas para vivê-las na prática.

Segundo o responsável pela área de Sustentabilidade do Carrefour, a organização enfrentou uma fase bastante negativa, “quando passaram de alagozes para uma referência consultiva”, como explica no trecho abaixo da sua entrevista:

[...] a gente vai em reuniões e as pessoas comentam a respeito do caso. Perguntam como resolvemos a crise. Isto nos deu segurança e percebemos que estamos no caminho certo. Passamos por uma fase extremamente negativa e estamos agora alcançando um outro patamar. Tivemos que aprender. Era um

assunto novo para nós e foi preciso pegarmos um na mão do outro e continuamos a aprender até hoje.

Segundo Rosa (2001), “em contraste com os desastres naturais, sobre os quais frequentemente temos pouco controle, falhas humanas provocam crises em função de ações ou de inações próprias. Em princípio, falhas humanas podem ser previstas e, exatamente por esse motivo, o público se sente escandalizado quando elas ocorrem”. E, por conta disso, podem ser mapeadas e estudadas previamente, por meio de um gerenciamento de riscos que cruze natureza do negócio, contexto onde a organização está inserida e suas vulnerabilidades, para que, se acontecerem, causem o mínimo impacto possível.

Mais do que isso, é importante destacar que crises reputacionais não são esquecidas, seus impactos são minimizados e, dependendo de como a organização as trata, podem ser revertidos para causas nobres, como é o caso do Carrefour. No entanto, as crises reputacionais são simplesmente substituídas pela crise mais recente que acaba de acontecer, cada vez mais no ambiente das plataformas.

### 3.2.4 *Causa*

O modelo de sociedade em que vivemos traz à tona um caráter bastante simbólico que é o de extrapolar o fato em si e o colocar como um fator próximo a nós por semelhança. O fato pode ser até distante, mas a preocupação que ele traz é próxima e faz parte do nosso mundo imediato, ou seja, como no caso do Carrefour, as pessoas se sentiram agredidas pelos maus-tratos sofridos pelo cachorro em uma de suas lojas e isto as impactou diretamente, independentemente se estavam ou não próximas fisicamente. Mais do que isso, o questionamento partiu do pressuposto de que o Carrefour, presente em quase todas as regiões do país, precisava estar atento aos questionamentos e preocupações da sociedade. Esta é a contrapartida social esperada.

O fato é que basta andar pelas ruas para constatar que o número de animais abandonados se multiplica. A Organização Mundial da Saúde (OMS) estima que sejam mais de 30 milhões de cães e gatos em todo o Brasil. Como uma das medidas tomadas pelo Carrefour pós-crise foi encomendar ao Ibope uma pesquisa, cuja função era entender a situação atual da causa animal e, em posse desses dados, construir seu posicionamento e estratégias de atuação em prol da causa animal.

Realizada com 2 mil brasileiros, com mais de 16 anos, de forma on-line, em outubro de 2019, a pesquisa revelou que 92% já presenciaram algum tipo de maus-tratos em animais e que 82% se assumem engajados na causa animal. Se, por um lado, são números bastante representativos que demonstram a importância que os brasileiros dão à causa animal, por outro, as pessoas pouco fazem para reverter essa triste realidade, já que 67% dos internautas pesquisados afirmam já ter presenciado animais abandonados em suas cidades, somente 32% já realizaram resgates, 31% afirmam ter doado alimentos e 17% assumem ter realizado alguma denúncia sobre maus-tratos.

Como tratar adequadamente a causa, a princípio, era uma dúvida do Carrefour, a aplicação da pesquisa ajudou a direcionar as ações a serem adotadas, como conta a responsável por Marketing e Redes Digitais:

[...] Não era só sobre como você trata o cachorro da madame, se a gente deveria colocar água para ele tomar quando a cliente fosse à loja. O que fez o Manchinha morrer era que ele era de rua, abandonado. Ele não tinha um dono. Então, a gente passou a atuar em tudo aquilo que pudesse ajudar a resolver o problema, que é social e estrutural. Começamos a fazer ações em prol da adoção e da castração de animais para evitar a proliferação de animais abandonados. Podemos ajudar o Brasil a resolver esse problema.

Abraçar uma causa, mesmo que a organização esteja sendo pressionada pela opinião pública, não pode ser efetivada sem que haja um mínimo de identificação e entendimento sobre suas implicações. É preciso ser genuíno e verdadeiro. É preciso se conectar com o que a organização faz ou oferece de serviços. Caso contrário pode ser interpretado como um ato pontual apenas para minimizar o impacto da crise reputacional. O exemplo do Carrefour traz à tona a reflexão sobre o quanto as organizações estão vulneráveis em relação às várias demandas que uma sociedade — como a brasileira — apresenta em relação às suas deficiências.

Hoje em dia as causas falam por si só. O nosso caso foi o primeiro com tanta visibilidade. Trata-se de uma causa que tem crescido e a gente até viu na época um artigo que mostrava que as pessoas saem em defesa daqueles que não podem se defender, como os animais, bebês e idosos. São temas que mais comovem, principalmente entre jovens, de 20 a 25 anos, que têm mais tempo de estar nas redes sociais. — Entrevistada responsável pela área de Comunicação Corporativa.

Os atores dessa história são; de um lado, as organizações e; do outro, as pessoas, muitas vezes, focados em aumentar sua moeda social por meio do consumo de ativismo, e isso pode acontecer no Brasil e também em qualquer outra parte do mundo, colocando-se como defensores de determinada causa e/ou ideias e as propagando junto aos círculos sociais ou como uma forma de se posicionarem significativamente frente à sociedade.

Segundo Domingues e Miranda (2018, p.78):

todo consumidor ativista é um consumidor de ativismo, mas nem todo consumidor de ativismo é um consumidor ativista. O primeiro procura o discurso e ação ativista em toda a sua ação de consumo; o segundo consome o discurso ativista, mas não está orientado para que todas as suas ações sejam ativistas, escolhendo apoiar e dar suporte, mas sem o investimento pessoal no ‘campo de batalha’ ativista.

O Carrefour, no caso do cachorro, sofreu represália proveniente dos dois tipos de cidadãos-ativistas que, independentemente do fato em si que é grave, a indignação foi extremamente exacerbada devido ao poder e à capilaridade das redes sociais digitais, que possibilitaram que um maior número de pessoas tivesse conhecimento do ocorrido em tempo real e também que arrastaram para a discussão internautas atentos à causa, mas não totalmente envolvidos com ela. Adicionado a esse cenário, a dificuldade dos gestores do Carrefour em lidar com crises de imagem, envolvendo redes sociais digitais, fez com o caso tomasse proporções inimagináveis.

### *3.2.5 Aprendizados*

Uma frase conhecida do filósofo, escritor e crítico francês, Jean-Paul Sartre, ilustra muito bem o que a equipe responsável pela gestão de crise do Carrefour sentiu após ter vivenciado o drama com a morte do cachorro: “o importante não é aquilo que fazem de nós, mas o que nós mesmos fazemos do que os outros fizeram de nós”.

A lição, segundo os gestores entrevistados, foi aprendida, apesar de ter sido de uma forma bastante sofrida e com sequelas tanto para os envolvidos como para a própria empresa. Portanto, algumas atitudes que foram tomadas e não consideradas as mais adequadas são experiências adquiridas que vão nortear novas formas de tratar questões similares, como, por exemplo, a constatação de que “crises que tiveram grandes proporções foram aquelas cujas empresas envolvidas tiveram mais dificuldade em chegar a um diagnóstico e só se posicionaram depois disso”.

Adicionalmente, a responsável pela área de Marketing e Mídias Digitais complementa sobre o quanto foi aprendido em relação à crise e demonstra, de forma bastante ponderada, a dificuldade que existe em lidar com situações negativas propagadas e exponenciadas pelas redes sociais digitais.

[...] o fato demorou muito para ser desvendado. Crises precisam ser resolvidas rapidamente. A apuração dos fatos, no caso do Manchinha, não foi rápida. Levou cerca de 3 a 4 dias, o que agravou a situação. A preocupação era saber antes o que tinha acontecido, para se pronunciar depois. Isto explica o ápice dos comentários negativos nas redes sociais digitais, enquanto a equipe do

Carrefour ainda apurava os fatos e juntava tudo o que tinha de gravação de vídeo. A equipe do Carrefour não sabia como se pronunciar, não sabia o que dizer e isso contribuiu para a deterioração da reputação. O medo da intolerância presente na rede, fez com que agíssemos com mais cautela do que o realmente necessário.

Outro ponto bastante discutido foi a necessidade constante de treinamento para toda a equipe, incluindo o grupo de terceirizados. Devem estar alinhados, comungar dos mesmos valores e serem impactados pela mesma cultura organizacional. Representam a empresa, carregam o “sobrenome corporativo” e são considerados parte da organização e, portanto, comungam dos mesmos princípios, ideias e formas de agir. Para quem está de fora, tanto faz se é funcionário ou se está trabalhando a serviço da organização, a única responsável é a própria empresa que não cuidou, treinou e orientou, prejudicando muito o trabalho da área de Comunicação que precisa ajudar a empresa a se posicionar, conforme explica Ferrari (2013):

As organizações na sociedade contemporânea devem ser analisadas como “seres vivos”, graças às constantes mudanças externas que sofrem e também aos impactos que elas causam no ambiente. Neste cenário, é importante refletir sobre a importância das relações públicas, como uma atividade estratégica de relacionamentos com diferentes públicos. Para que a atuação traga benefícios à organização e aos seus negócios, o profissional de comunicação deve desvendar a cultura organizacional por meio dos comportamentos, valores, políticas, condutas e estilo de comunicação adotado pela organização (FERRARI, 2013).

De acordo com os entrevistados, o Carrefour, após o incidente, retreinou todo o time de loja e entendeu que não há distinção entre funcionários próprios e terceiros. Criaram guias e reciclaram procedimentos para que todos possam ter a certeza de como devem agir em situações semelhantes. O fato de serem uma organização com mais de 40 anos de Brasil não significa que tem domínio sobre toda e qualquer situação que pode ocorrer nas inúmeras lojas espalhadas pelo Brasil, e ter um time alinhado e sabendo como deve agir em situações adversas representa um enorme ganho.

### *3.2.6 Redes Sociais digitais*

Embora as plataformas de redes sociais digitais tenham democratizado e ampliado o espaço público, atualmente elas têm sofrido represálias e seu modelo tem sido bastante questionado, pondo em dúvida a sua credibilidade, ao espalhar notícias sensacionalistas ou falsas, censurar informações e minar a confiança das mídias, em instituições públicas e na ciência. É fato que em diversos países, e o Brasil não é a exceção, as plataformas de redes

sociais digitais têm a capacidade de atingir grandes públicos com interesses específicos em um só lugar, ao mesmo tempo que é possível se comunicar de forma pessoal com os indivíduos, as redes têm sido meios atrativos para a propagação política e social. Em diversos países, a propagação de campanhas divisoras aumentaram tensões étnicas, ressuscitaram movimentos nacionalistas, intensificaram o conflito político e até resultaram em crises políticas. O fato é que desde 2010 já foram gastos mais de meio bilhão de dólares em manipulação via mídias sociais.

Manipulações à parte, e elas existem, não se pode negar, as plataformas de redes sociais digitais podem acabar com a reputação de uma empresa do dia para a noite e têm chamado muito a atenção dos responsáveis nas empresas que estão à frente da gestão e se esforçando para aprender rapidamente como lidar com as crises de forma preventiva.

Na visão dos gestores do Carrefour, se a crise com o cachorro tivesse acontecido em outra época, não teria tido a repercussão que teve, se limitaria ao ambiente da loja e logo teria sido resolvida sem maiores repercussões.

[...] se esse mesmo caso tivesse acontecido em uma época que não existisse as redes sociais, a repercussão não seria a mesma. Tudo que acontecia no passado, todas as dificuldades que já enfrentamos. Ninguém tinha noção da proporção que esse caso teria. Vamos imaginar que esse caso acontecesse há cinco anos. O que o diretor da loja faria? Ele avisaria o chefe dele, que é um regional, esse regional avisaria o diretor responsável pelo negócio e aí eles iam discutir localmente. O máximo que teria acontecido era a gente colocar um cartaz na loja, dizendo: lamentamos o ocorrido e olhe lá. Quem teria visto o caso de perto? Quem teria assistido o resgate? Não teriam filmagens e não seriam compartilhadas nas redes sociais. E a proporção: seria infinitamente menor. — Entrevistado responsável pela área de Sustentabilidade.

Para Almeida (2018), “a sociedade mudou muito rapidamente e as empresas hoje estão a reboque da exposição nas mídias sociais”. E complementa: “hoje o cidadão é protagonista e as organizações não têm mais o privilégio da narrativa, agora elaborada mais na forma de diálogo. E não adianta ter um discurso descolado da realidade e da prática. Qualquer discurso hoje é apropriado e discutido pelas redes sociais, o que tem impacto grande para as organizações”.

As plataformas das redes sociais mudaram definitivamente a forma com que as organizações se relacionam com seus públicos de interesse, seja em momentos de crise ou não. Não existe mais a possibilidade de represar impactos a ambientes seguros, e a vacina mais eficiente para se lidar com essa nova realidade se concentra na análise prévia de riscos, na preparação e treinamento dos gestores e na conscientização da organização como um todo.

Adicionalmente, não há fronteiras entre a vida pessoal e profissional. Executivos e funcionários das organizações são arrastados igualmente na onda de uma crise de imagem institucional, ainda mais agora com a força e a proximidade das redes sociais digitais que aproximam todos de tudo. Além disso, a sociedade não vê distinção e culpa igualmente funcionários e organizações. No caso do Carrefour, não foi diferente.

[...] chegamos a ter cem mil comentários negativos em um único dia. Eu mesma tive que derrubar a minha página no Facebook porque ‘vagabunda’ foi a palavra mais suave usada. Eu entrei em pânico porque eu tenho fotos no Facebook com a minha família e aí o pessoal da área de Prevenção do Carrefour começou a falar: para a sua segurança, é melhor você e sua família andar escoltada. — Entrevista com a responsável pela área de Marketing e Digital.

Junto a uma tela virtual na qual supomos que se pode dizer o que estamos pensando, há uma tela de prestação de contas chamada acesso público. Ao mesmo tempo, que foi possível alcançar um número infinitamente maior de pessoas de forma mais rápida e barata, as organizações estão sofrendo com manifestações de todo o tipo e precisam se proteger porque a tecnologia possibilita acabar com sua reputação com mais rapidez e facilidade do que nunca, ao mesmo tempo que expõe seus funcionários a uma guerra de forças que acaba interferindo não só na questão profissional, mas também no pessoal, incluindo seus familiares.

### 3.2.7 Posicionamento

“Se a organização não assumir o discurso, perde a guerra da comunicação, logo no início. Então, definir a versão oficial sobre a crise é um pré-requisito para poder administrar bem a crise” (FORNI, 2015). Embora, seja esta a premissa mais adequada, nem sempre é possível seguir à risca, ainda mais em tempos de plataformas digitais.

Se a equipe de crises do Carrefour fosse cumprir o que estava escrito no manual de crises da companhia, era certo que se pronunciar rapidamente seria a melhor atitude a ser tomada. No entanto, conforme relata em entrevista a responsável pela área de Comunicação Corporativa:

[...] A primeira resposta que a gente deu para as pessoas, praticamente narrava o que tinha acontecido. A gente achou que contando exatamente o que tinha acontecido era uma resposta satisfatória. Na verdade, não foi nada disso. A gente se pronunciou 3 dias depois que a crise começou e as pessoas interpretaram como um pronunciamento frio por parte do Carrefour, como se estivéssemos se isentando da nossa responsabilidade e culpando a Zoonoses, que é um órgão público. Esse tipo de resposta jogou mais contra do que a nosso favor.



Diante da sociedade de plataformas nos dias atuais, os *stakeholders* esperam uma resposta rápida na mesma velocidade da comunicação das mídias sociais. Não existe mais a parcimônia por parte da sociedade de esperar pela resposta mais adequada, a que foi checada e recheckada. Na mesma velocidade que se expressam, querem receber a posição da organização. Agora as crises e também os comentários acontecem em tempo real, conforme nos relata Forni:

[...] a internet afetou as práticas de gestão de crises. Assim como agravou os efeitos das crises, com ameaças mais sérias à reputação, também mudou a forma e o tempo de resposta dos gestores. Antes, a mídia tradicional sempre ditou o escopo e severidade das crises. As empresas tinham um dia, até uma semana, para responder ao que o público iria ler em jornais ou revistas. E não faz muito tempo. A história, muitas vezes, ficava restrita à mídia impressa. A TV acelerou esse caminho, mas a internet mudou ainda mais o jogo (FORNI, 2015, p. 227).

Os gestores, responsáveis pelas crises, não evoluíram na mesma velocidade que os meios, ficaram presos ao seu ambiente interno, gerindo seus impactos da mesma forma que vinham fazendo desde sempre, em seus ambientes confinados e seguros, enquanto a tecnologia mudava completamente o contexto onde as organizações estavam inseridas. No entanto, as consequências negativas que vem impactando as empresas, principalmente quando é preciso gerir crises de imagem no ambiente digital, têm mostrado que não adianta só se posicionar de forma pontual a respeito de uma situação, é preciso se envolver e assumir sua posição na sociedade.

O Carrefour percebeu a importância de contribuir, de se tornar parte integrante da sociedade e não só se posicionar para se defender de uma situação negativa que saiu totalmente do controle, como nos mostra a responsável pela área de Marketing e Digital:

[...] poderíamos ter assumido uma responsabilidade pontual. Trata-se de uma opção da empresa, pedir desculpas e tchau! O Carrefour sabe que tem uma responsabilidade junto ao Ministério Público e cumprirá com sua responsabilidade. No entanto, resolvemos assumir um compromisso legítimo com a causa animal e ele se tornou um pilar importante para nós.

### 3.2.8 Mudança de Postura da Sociedade

As plataformas digitais democratizaram a participação das pessoas no ambiente público, bem como propiciaram discussões de temas relevantes, e também foram palco de posições e demonstrações de ofensa e ódio. Todo mundo acha que pode, por estar protegido pelo mundo virtual, fazer críticas ofensivas e agressivas. Com tantas oportunidades de se fazer ouvir, se destacam aqueles, cujo direito de falar se sobrepõe ao direito dos outros, ainda mais quando ‘os outros’ estão errados.

Ninguém discute o quanto a sociedade ganhou em relação à exposição de práticas não verdadeiras que eram adotadas pelas empresas antes do aparecimento da internet. Os problemas e as soluções eram restritos ao ambiente organizacional, mesmo que envolvesse o mundo externo. Contudo, é necessário refletir sobre o fato de estarmos vivendo uma época de desequilíbrios, e que ética e respeito precisam ser práticas comuns a todos. O seu direito começa quando termina o do outro. Isso vale para pessoas, organizações, enfim para todos os agentes da sociedade.

No episódio com o Carrefour, os gestores sentiram o peso da responsabilidade, da força e da agressividade da sociedade. Essa situação contribuiu para que houvesse reserva e prudência por parte dos responsáveis, inibindo uma decisão impensada em favor de um posicionamento pontual.

[...] Nossa sociedade está muito agressiva e doente. Muito pior do que a crise de reputação que vivemos, foi a crise existencial. Percebi que o que move as pessoas são o ódio e a desgraça. Quando a gente lia os comentários das pessoas e depois da minha publicação pessoal, as interações começaram a acontecer. Eu achei que se apelasse para os sentimentos das pessoas, pedisse desculpas, tentasse explicar, tudo se resolveria. Em alguns casos até deu certo. Em outros você percebia que as pessoas queriam gritar e não queriam ouvir que a versão era outra. Eles simplesmente queriam despejar o ódio em cima do Carrefour. – Entrevista realizada com a responsável pela área de Marketing e Digital.

Segundo a psicóloga Pamela Rutledge, diretora do *Media Psychology Research Center* (Centro de Pesquisas sobre Psicologia e Mídia), na Califórnia, estuda a agressividade nas redes sociais e afirma:

[...] as pessoas são as mesmas, on-line ou off-line. Mas a internet tem a ver com respostas rápidas. As pessoas falam sem pensar. É diferente da experiência social *off-line*, em que você se policia por conta da proximidade física do interlocutor. Nós já estamos acostumados com a ideia de que nosso comportamento obedece a regras sociais, mas ainda não percebemos que o mesmo vale na internet [...].

Movidos pela necessidade de se manifestar de forma agressiva, muitas vezes, alguns internautas que comentam, compartilham e agridem não estão, de fato, preocupados com a causa ou imbuídos em contribuir com alguma ação concreta. Passado o episódio, acabam buscando outros acontecimentos para que possam se manifestar, se expor e extravasar frustrações e impotências.

[...] muitas vezes, a sociedade não volta para buscar informações. Não acompanha o pós. Vive apenas o auge do que aconteceu porque no outro dia, vão aparecer novos acontecimentos. Surgem outras notícias na pauta. – Entrevistada responsável pela área de Comunicação Corporativa.

O colunista do *New York Times* e escritor Thomas Friedman fez uma reflexão bastante interessante sobre como se deve criar regras e diretrizes para se evitar que demonstrações de ódio ocupem as redes sociais digitais.

Você vê no Facebook os valores que devem ser aplicados no ciberespaço, quem deve ter voz para falar e quem não deve, estamos apenas no início de uma discussão muito longa. Não podemos ter um lugar chamado mundo real onde obedecemos às leis e nos respeitamos, e outro lugar onde não há leis e nem diretrizes e todos podem ser anônimos e destrutivos uns com os outros (FRIEDMAN, on-line).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo passa por mudanças e as transformações digitais serão cada vez mais as protagonistas nesse processo. E a novidade que fica é a de que muito ainda se prevê acontecer pela frente, o que significa que se adaptar cada vez mais rápido e eficiente, entendendo o ecossistema à sua volta e agindo de forma empática e ética e com propósito serão fatores decisivos para que pessoas e empresas consigam ganhar sustentabilidade e condições para sobreviver nas novas eras que virão.

A própria pandemia da Covid-19 que nos acometeu neste primeiro semestre de 2020 trouxe à tona novas formas de agir que fez com que revisássemos conceitos e constatações já enraizadas e que se mostraram completamente inadequadas para se atuar em um ambiente totalmente diferente e inusitado. A mudança precisou ser rápida e na medida certa, caso contrário pessoas morreriam e empresas fechariam. Nunca foi tão importante entender as estruturas e a anatomia de uma sociedade em transformação que, cada vez mais, será digital e que terá como agentes nessa jornada, as plataformas.

Este trabalho procurou trazer à discussão, tendo como pano de fundo a mudança da sociedade que trouxe para o ambiente digital, em função das transformações ocorridas desde o surgimento da internet, as discussões que aconteciam nas “antigas praças públicas”, onde agora todos podem compartilhar informações, comentar e opinar sobre tudo e qualquer coisa. Se, de um lado, tivemos a democratização da participação das pessoas em assuntos que até pouco tempo atrás tinham conhecimento por meio do jornal, TV ou rádio, quando muitas vezes já tinham ocorrido, agora grande parte da vida cotidiana acontece em tempo real, na velocidade do aqui e agora; do outro, estamos tentando aprender como lidar, da melhor forma possível e com a rapidez necessária, com esse novo ecossistema, formado por plataformas cujos interesses nem sempre são claros e cheios de boas intenções.

Embora seja a nossa realidade, onde a vida acontece, as plataformas digitais ao captar dados e direcionar algoritmos podem incentivar decisões, mudar o rumo da história e prejudicar pessoas e empresas. Trata-se de uma dicotomia: enquanto abrem portas para um mundo mais transparente, que pode ser acompanhado e fiscalizado por qualquer um, contribuindo para que as empresas mudem sua forma de atuação com a sociedade, no que diz respeito às práticas mais solidárias e também na forma de agir — agora tudo é visto, filmado e gravado, pode também ser extremamente manipulado por interesses que visem o bem único e exponham essas mesmas pessoas e empresas. Ter conhecimento de como funcionam os meandros das plataformas para

tomar a melhor decisão na hora certa parece ser o caminho mais sustentável a seguir para quem quer continuar surfando nas ondas das novas eras.

A escolha da crise de imagem pela qual sofreu o Carrefour com a morte do cachorro na loja de Osasco, em 2018, se mostrou um exemplo claro do quanto esse novo ecossistema tem impacto nas empresas e na vida das pessoas. Crises de imagem acontecem e vão continuar acontecendo. No entanto, as plataformas digitais trouxeram uma questão muito importante para compor esse tabuleiro: os gestores não estão preparados para gerir riscos de imagem no ambiente digital, e o caso do Carrefour mostra, na prática, por meio dos depoimentos de quem estava na linha de frente, que ainda existe uma inabilidade e uma insegurança que atrapalha a resolução, o posicionamento sincero e rápido, mesmo quando as intenções, por parte da empresa, sejam as melhores possíveis. A verdade é que os gestores já tinham dificuldades de lidar com as crises no ambiente quase blindado do século passado, imagina agora!

Adicionalmente a todo esse cenário, ainda tem mais um ingrediente que tem inflamado as discussões, quando indivíduos usam o seu papel de consumidor para atuar como cidadãos, fazendo reivindicações que, ainda que sejam individuais, terão impacto para o bem coletivo, e usam o terreno cibernético para fazer tais manifestações. As mídias digitais deram vozes para os gritos que estavam enlatados e abafados. Eram vozes que não se ouviam, mas agora importam porque são capazes de arrastar com elas multidões e acabar com a reputação de uma empresa em questão de minutos.

No caso do Carrefour, a causa animal foi a grande responsável por colocar a empresa em uma situação bastante complicada. Os próprios gestores do Carrefour afirmaram que, se o caso do cachorro tivesse acontecido em uma outra época, teria ficado restrito ao ambiente da loja, no máximo. Isto prova o quanto ainda é bastante desconhecida a forma de se gerenciar marcas no ambiente digital e o total despreparo dos gestores que ainda vivem práticas do século passado e só vão se preocupar com os episódios que acontecem quando já estão sendo fartamente comentados e compartilhados.

A gestão de crises no ambiente digital ainda não entrou totalmente no gerenciamento de riscos das grandes marcas e empresas. Só se desperta para isso quando acontecem situações como a vivida pelo Carrefour que agora vai se especializar e treinar seus funcionários para atuarem com mais segurança em situações que envolvam as plataformas digitais.

É notório que os gestores do Carrefour não estavam preparados para lidar com esta crise de imagem, embora tendo à disposição manuais e procedimentos de gestão de crises implantados. Riscos relacionados à reputação precisam ser mapeados com a mesma periodicidade com que são mapeados os riscos inerentes ao negócio. As empresas, de uma

forma geral, ainda não compreenderam que se trata de uma importante ferramenta capaz de prever possíveis impactos e planejar previamente as ações a serem tomadas e, assim, diminuir consideravelmente os impactos na reputação e nos resultados dos negócios. O Carrefour também não mapeava seus riscos reputacionais, fato que dificultou muito a tomada de decisões de forma rápida, fazendo com que a crise se arrastasse por semanas, comprometendo a própria marca e expondo consideravelmente a equipe interna.

Se a incidências de trânsito de animais nas dependências das lojas era uma constante, este também é um fato que não poderia ter sido relegado a segundo plano. Preparar a equipe interna (equipe de lojas) para lidar com os animais, tendo procedimentos claros a serem seguidos, certamente estaria mapeado em um processo de gestão de riscos e evitaria tais incidentes. Da mesma forma, a causa animal deveria ter sido abraçada previamente, sendo parte das iniciativas sociais do guarda-chuva de sustentabilidade defendido pelo Carrefour, já que a convivência com os animais é parte do dia a dia da empresa. Nada mais justificável e genuíno do que abraçar causas que se identificam com o negócio, com o DNA da empresa.

Cabe ainda ressaltar que a equipe de gestão de crises demorou muito para se pronunciar, após o início das postagens e compartilhamentos nas redes sociais digitais. A dimensão alcançada pela crise é justificada pela falta de um posicionamento claro e cirúrgico de que o Carrefour se solidarizava com o que tinha acontecido e que iria rapidamente em busca das informações sobre o que de fato teria acontecido. Desta forma, as manifestações perderiam o caráter agressivo que dominou os comentários na maior parte do tempo. O Carrefour demonstraria empatia com o fato ocorrido e receberia o apoio da sociedade.

É fato que do outro lado desta história está a sociedade que desfruta de um canal aberto (as redes sociais digitais), totalmente sem limites e fronteiras que ouve e recebe todo e qualquer tipo de reivindicação, mesmo que quem esteja fazendo a denúncia não seja totalmente ligado à causa, e até mesmo não milite de verdade a favor dela, e queira apenas se manifestar. Afinal, o espaço digital é público e, na sensação de estarem protegidas por uma tela, as pessoas são capazes de qualquer coisa.

Saber gerenciar riscos de imagem no ambiente digital, entendendo o papel das plataformas e de que forma funcionam, prestando atenção às reivindicações dos cidadãos que também estão se adaptando às mudanças que a sociedade está passando, traz para os gestores um desafio imenso para preservar a reputação de marcas e empresas que ficam totalmente vulneráveis porque ainda se pensa com a cabeça do século XX, apesar de o mundo já estar em outra dimensão.

Este trabalho pode ser aprofundado com os estudos defendidos por Carolina Terra e ter continuidade ao se ampliar o diálogo.

## REFERÊNCIAS

- ACSELRAD, M. **Biopolítica, ordem discursiva e Comunicação**: Fortaleza, 2014.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. (Tese Doutorado). UFMG, 2005.
- ANDREASEN, Alan R. **Profits for nonprofits: find a corporate partner**. Harvard Business Review. p. 47-59, nov/dez., 1996.
- BBC.COM. Entrevista com Pamela Rutledge, diretora do Media Psychology Research, agressividade nas redes sociais. Disponível em: [https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/09/150831\\_salasocial\\_agressividade\\_internet\\_rs](https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/09/150831_salasocial_agressividade_internet_rs). Acesso em: 13 abr. 2020.
- BRUNO, Fernanda. **Máquinas de ver, modos de ser: vigilância, tecnologia e subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2013.
- CÃES E GATOS.COM. Número de cães e gatos nas ruas do Brasil já passa de 30 milhões. Disponível em: <http://www.caesegatos.com.br/noticia/numero-de-caes-e-gatos-nas-ruas-no-brasil-ja-passa-de-30-milhoes>. Acesso em: 20 abr. 2020.
- CARMELI, A.; TISHLER, A. **Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises**. Corporate Reputation Review 8, p. 13-30, 2005.
- CARUANA, A.; CHIRCOP, S. **Measuring corporate reputation: a case example**. Corporate Reputation Review, v. 3, n. 1, p. 43-57, 2000.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2018.
- CATRACA LIVRE. Como a Holanda se tornou o primeiro país sem cães abandonados. Disponível em: <https://catracalivre.com.br/cidadania/como-holanda-se-tornou-o-primeiro-pais-sem-caes-abandonados/>. Acesso em: 10 jan. 2020.
- CHURCHILL, Gilbert. A.; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COULDRY, N. **The Myth of US: Digital Networks, Political Change and the Production of the Collectivity**. Information, Communication & Society. v.18, n. 6, p. 608-26, 2015.
- DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J.M. **Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation**. Academy of Management Journal, v.34, p. 517-554, 1991.
- V DRUCKER, Peter. F. **O homem que inventou a Administração**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.



EISMAN, Regina. **Sweet charity**. Incentive. dez. p. 24-9, 1992.

ELKINGTON, John. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Makroon Books, 1999.

ESTADÃO.COM. Explosão de inovação vai exigir uma política não binária. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/infograficos/cultura,explosao-de-inovacao-vai-exigir-uma-politica-nao-binaria,1105925>. Acesso em: 11 jul. 2020.

ETHICAL CORPORATION. Responsible Business Trends Report 2018. Disponível em: <https://www.ethicalcorp.com/just-published-responsible-business-trends-report-2018>. Acesso em: 22 fev. 2020.

FAUSTO NETO, A. **Fragmentos de uma “Analítica” da Mídia**. Matrizes, v.1, n. 2, 2008.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações Públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação**. Universidade Metodista de São Paulo/ECA-USP, 2013.

FLEURY, Maria Tereza L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, V.; TRINDADE, V. Televisão e quadros de sentido. **Revista Famecos**. n. 38, abr., 2009.

FREEMAN, R.E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FOLHA DE S.PAULO. Festa de fim de ano em multinacional leva a demissão do presidente no Brasil. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/01/1948150-festa-de-fim-em-ano-em-multinacional-leva-a-demissao-do-presidente-no-brasil.shtml>. Acesso em: 20 dez 2019.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1999.

FOMBRUN, C.J.; VAN RIEL, C.B.M. **The Reputation Landscape**. Corporate Reputation Review. London, v.1, n. 1/2, p. 5-13, 1997.

FORNI, J.J. **Gestão de Crises e Comunicação: o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2015.

FUCHS, C. **Social Media: A Critical Introduction**. Sage Publications Ltda. 2 ed., 2017.

FEENBERG, Andrew. **Racionalização democrática, poder e tecnologia**. Brasília: Observatório do Movimento pela Tecnologia Social na América Latina/ Centro de Desenvolvimento Sustentável- CDS. Ciclo de Conferências Andrew Feenberg. Série Cadernos PRIMEIRA VERSÃO: CCTS – Construção Crítica da Tecnologia & Sustentabilidade. v.1, n. 3, 2010.

FREEMAN, R.E. **Strategic Management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 147p. 1984.

FREEMAN, R.E. **Strategic Management: A stakeholder approach**. Minnesota: Cambridge University Press, 2010.

GERLITZ, C., HELMOND, A. **The Like Economy: Social Buttons and The Data Intensive Web**. *New Media & Society*. v.15, n.8, p. 1348-68, 2013.

GILLESPIE, T. **A relevância dos algoritmos**. *Parágrafo*, v. 6, n. 1, p. 95, 2018.

GOMES, W. Esfera pública e os media: com Habermas, contra Habermas. In: RUBIM, A. Et alli. **Produção e Recepção dos Sentidos Midiáticos**. Petrópolis: Vozes, 1998.

IBOPE Inteligência. Pesquisa sobre Problemas que estão na raiz do abandono e dos maus tratos aos animais. Disponível em: <https://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/problemas-que-estao-na-raiz-do-abandono-e-dos-maus-tratos-aos-animais/>. Acesso em: 10 jan.2020.

IPSOS. Instituto de Pesquisa, CAUSE Consultoria e SENNA A. Instituto. **Fórum de Marketing relacionado à Causa**. Disponível em: <https://www.forummarketingdecausa.com/>. Acesso em: 20 abr.2020.

ISTO É. Fantasia de ‘negão do Whatsapp’ na festa da firma causa demissão. Disponível em: <https://istoe.com.br/fantasia-de-negao-do-whatsapp-na-festa-da-firma-causa-demissao/>. Publicado em: 5 jan. 2018. Acesso em: 20 abr.2020.

KANTAR M.B. **Brandz USA 2018**. Google, Apple e Amazon entre as marcas norte-americanas mais valiosas. Disponível em: <https://br.kantar.com/m%C3%ADdia/marcas-e-propaganda/2017/brandz-eua-marcas-mais-valiosas-dos-estados-unidos-2018/>. Acesso em: 20 abr.2020.

KOTLER, Philip; HERMAWAN, Kartajaya; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**. Do tradicional ao Digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LERBINGER, O. **The Crisis Manager facing disasters, conflicts and failures**. New York: Taylor & Francis, 1977.

MARTINO, Luis Mauro Sá. **Métodos de Pesquisa em Comunicação: projetos, ideias, práticas**. Rio de Janeiro, Petrópolis: Vozes, 2018.

MCLUHAN, M.; FIORE, Q. **O Meio é a mensagem**. São Paulo: Ubu, 2018.

MENDONÇA, R. F. e SIMÕES, P. G. Enquadramento: diferentes operacionalizações analíticas de um conceito. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 27. p. 187 -201.

MIRANDA, A. P.; DOMINGUES, I. **Consumo de Ativismo**. Estação das Letras e Cores Editora. São Paulo, 2018.

NEVES, R.de C. **Crises Empresariais com a Opinião Pública**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2002.

NIEBORG, D.B. “Free-to-Play Games and APP Advertising. The Rise of the Player Commodity”. In: **Explorations of the Critical Studies of Advertising**. Ed. by J.F. Hamilton, R. Bodle, and E. Korin, New York: Routledge, 2017. p. 28-41.

PORTO, M. Enquadramentos da Mídia e Política. In: RUBIN, A. A. C. (org.). **Comunicação e Política: conceitos e abordagens**. Salvador: Edufba/Unesp, 2004.

PORTAL EXAME. Morte de cachorro a pauladas gera onda de protestos. Disponível em: <https://exame.com/marketing/morte-de-cachorro-a-pauladas-em-loja-do-carrefour-gera-onda-de-protestos/>. Acesso em: 20 abr. 2020.

PORTAL G1. Segurança do Carrefour que aparece em vídeo com barra espantando cão que morreu alega que não quis ferir animal. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2018/12/08/seguranca-do-carrefour-que-aparece-em-video-com-barra-espantando-cao-que-morreu-alega-que-nao-quis-ferir-animal.ghtml>. Publicado em: 08 dez.2018. Acesso: 20 abr. 2020.

PORTAL G1. Cambridge Analytica se declara culpada por uso de dados do Facebook. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/01/09/cambridge-analytica-se-declara-culpada-por-uso-de-dados-do-facebook.ghtml>. Acesso em: 10 fev. 2020.

PORTAL VALOR/GLOBO. Carrefour é alvo de protesto por morte de cachorro. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/12/04/carrefour-e-alvo-de-protesto-por-morte-de-cachorro.ghtml>. Publicado em: 4 dez.2018. Acesso: 20 abr.2020.

PORTAL VALOR/ GLOBO. Carrefour monta equipe de crise após morte de cão. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/12/07/carrefour-monta-equipe-de-crise-apos-morte-de-cao.ghtml>. Acesso em: 20 Abr.2020.

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. **Marketing Social: Marketing para Causas Sociais e a Construção das Marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão de Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROSA, M. **A Reputação na Velocidade do Pensamento — Imagem é ética na era digital**. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

ROSA, M. **A Síndrome de Aquiles — como lidar com as crises de imagem**. São Paulo: Gente, 2001.

ROSA, M. **A Era do Escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. São Paulo: Geração, 2003.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SIMON, B.; AMBLER, T. The Employer Brand. **Journal of Brand Management**. London, p. 185-206, 1996.

SMITH, Vivian P.B. **Comunicação, governança e sustentabilidade**: como desenhos de interação influenciam o engajamento de empresas com *stakeholders*. (Tese Doutorado). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015.

TAVARES, F. M. Em busca da deliberação: vozes subalternas no espaço público. **Revista Brasileira de Ciência Política**. Brasília. n.9, setembro-dezembro, 2012.

TECNOBLOG. Facebook tem mais usuários que WhatsApp no Brasil e chega a dois terços da população. Disponível em: <https://tecnoblog.net/252119/facebook-127-milhoes-usuarios-brasil/>. Acesso em: 22 fev.2020.

THOMAZ, J.C.; BRITO, E.P.Z. Comunicação Corporativa: contribuição para a reputação das organizações. **Organicom**. ano 4, n.7, 2007. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138949/134297>. Acesso em: 20 maio.2020.

TUROW, J. **The Daily You**: How the New Advertising Industry is Defining Your Identity and your Worth. New Haven, CT: Yale University Press, 2012.

VAN DIJCK, J. **The Culture of Connectivity**: a critical history of social media. USA: Oxford University Press, 2013.

VAN DIJCK, J.; POELL, T.; DE WAAL, M. **The Platform Society**. Public Values in a Connective World. USA: Oup USA, 2018.

VAN RIEL; CEES, B.M. **Reputação**: o valor estratégico do engajamento de stakeholders. Rio de Janeiro. Elsevier, 2013.

VARADORAJAN, P.; RAJAN; MENON, Anil. "Cause related marketing: a coaliment of marketing strategy and corporate philanthropy". **Journal of Marketing**. v. 52, p. 58-74, jul. 1988.

VILLAFANE, Justo. La gestion de los intangibles empresariales. **Comunicação e Sociedade**. v. 8, p.101-113, 2005.

## APÊNDICE I –

### ROTEIRO DE PESQUISA GESTORES CARREFOUR

#### Roteiro semiestruturado da sondagem

1. Nome, cargo, carreira na empresa, o que faz.
2. Integra o Comitê de Crises?
3. Qual foi o papel que desempenhou para gerenciar o incidente com o cachorro, ocorrido na loja de Osasco, em 28/11/18?
4. O que mudou em relação a outras crises que o Carrefour sofreu. E você, como integrante do Comitê de Crises e gestor, teve que lidar?
5. Qual a sua opinião sobre a transformação digital que mudou a forma de gerenciamento nas empresas, principalmente em relação à forma de gerenciar crises de imagem?
6. Qual o valor da preparação prévia que o Comitê de Crises teve para lidar com o incidente? Em que medida a viralização nas redes sociais dificultou esse trabalho?
7. Na sua avaliação, a preparação prévia para lidar com incidentes de grande repercussão, em que medida ajudou para gerir esse caso que nasceu nas redes sociais digitais?
8. Como você avalia a repercussão do incidente nos negócios e na imagem da empresa?
9. Você considera que as equipes internas estavam preparadas para lidar com essa situação? Quanto eles foram importantes para atuar em favor da defesa da imagem da empresa?
10. Como você avalia a ideia de abraçar a causa de proteção animal após esse incidente?
11. Na sua opinião, os líderes e as empresas estão preparados para lidar com crises de imagem no ambiente digital?
12. Como você avalia a maturidade do Carrefour para lidar com situações reputacionais, pós essa crise?