

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO

BEATRIZ D'ANGELO DA SILVA HANESAKA

A importância da comunicação institucional na gestão de crise das organizações

São Paulo
2020

BEATRIZ D'ANGELO DA SILVA HANESAKA

A importância da comunicação institucional na gestão de crise das organizações

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas.

Orientação: Profa. Dra. Valéria de Siqueira Castro Lopes.

São Paulo
2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Hanesaka, Beatriz D'Angelo da Silva

A importância da comunicação institucional na gestão de crise das organizações / Beatriz D'Angelo da Silva Hanesaka ; orientadora, Valéria de Siqueira Castro Lopes. -- São Paulo, 2020.

89 p.

Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo/Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

Bibliografia

Versão corrigida

1. Gestão de crises 2. Comunicação institucional I. de Siqueira Castro Lopes, Valéria II. Título.

CDD 21.ed. - 659.2

Nome: HANESAKA, Beatriz D'Angelo da Silva

Título: A importância da comunicação institucional na gestão de crise das organizações

Aprovado em: __/__/____

Banca:

Nome: Valéria de Siqueira Castro Lopes.

Instituição: Universidade de São Paulo.

Nome: _____

Instituição: _____

Nome: _____

Instituição: _____

AGRADECIMENTOS

À minha família, por todo o amor e apoio que vocês me deram durante a minha jornada e por estarem sempre ao meu lado.

À Escola de Comunicações e Artes, seus professores e funcionários, por todo o aprendizado e suporte ao longo destes anos.

À professora Valéria Lopes, por prestar todo apoio necessário a mim na elaboração deste trabalho e por ser uma professora incrível, uma inspiração para todos.

Ao Grupo Malwee e a Néctar Comunicação, por aceitarem fazer parte deste trabalho e por serem tão gentis e atenciosos.

A todos os meus amigos que sempre me apoiaram e estiveram ao meu lado.

RESUMO

HANESAKA, Beatriz D'Angelo da Silva. **A importância da comunicação institucional na gestão de crise das organizações.** 2020. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

O presente trabalho de conclusão de curso buscou compreender como a gestão da comunicação institucional pelos profissionais de relações públicas pode contribuir para a comunicação das organizações durante as crises. Para este propósito, foi realizado um estudo aprofundado sobre a comunicação institucional e a gestão de alguns recursos intangíveis que a compõe, como a identidade, a imagem e a reputação, a fim de se estabelecer a sua influência na gestão de crises das organizações, uma vez que a comunicação institucional representa um importante meio de conexão entre as organizações e os seus públicos. Como metodologia, além de uma pesquisa bibliográfica, foi realizado um estudo de caso sobre a atuação da organização Grupo Malwee durante a crise de COVID-19 no ano de 2020. Por fim, concluiu-se que a comunicação institucional influencia a comunicação das organizações em momentos de crise, e quando gerida estrategicamente, contribui para o seu desempenho e para a sua eficácia.

Palavras-chave: Comunicação institucional. Gestão de crises. Comunicação de crise. Relações públicas.

ABSTRACT

HANESAKA, Beatriz D'Angelo da Silva. **The importance of institutional communication in organizations' crisis management.** 2020. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

This paper aims to understand how the management of institutional communication by public relations professionals may contribute to the communication of organizations during crises. For this purpose, an in-depth study was carried out on institutional communication and the management of some intangible resources that comprise it, such as, identity, image and reputation, in order to establish its influence on the organizations' crisis management, once institutional communication represents an important mean of connection between organizations and their public. As a methodology, in addition to a bibliographic research, a case study was carried out in order to analyze the Malwee Group's performance during the COVID-19 crisis in 2020. Finally, it was concluded that institutional communication influences the communication of organizations in times of crisis, and when managed strategically, it contributes to its performance and effectiveness.

Keywords: Institutional Communication. Crisis Management. Crisis Communication. Public Relations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da identidade de marca.....	18
Figura 2 - A construção da imagem funcional, da autoimagem e da imagem intencional.....	20
Figura 3 - A estrutura da reputação.....	25
Figura 4 - Estrutura de comunicação do Grupo Malwee.....	49
Figura 5 - Princípios organizacionais do Grupo Malwee.....	50
Figura 6 - Reportagem do Grupo Malwee na Revista Exame.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Categorias de crises em 2019.....	28
Gráfico 2 – Análise da interação no perfil do Instagram do Grupo Malwee.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferentes tipos de pesquisa.....	47
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	A COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	13
	2.1 A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL.....	15
	2.1.1 Identidade Corporativa.....	17
	2.1.2 Imagem Corporativa.....	19
	2.1.3 Reputação Corporativa.....	21
3	A GESTÃO DE CRISES ORGANIZACIONAIS.....	26
	3.1 A PREVENÇÃO E A GESTÃO DE RISCOS.....	30
	3.2 A GESTÃO DE CRISE E A COMUNICAÇÃO DE CRISE.....	33
	3.3 APRENDIZADOS E LIÇÕES NO PÓS CRISE.....	37
4	AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E NA COMUNICAÇÃO DE CRISE.....	39
	4.1 A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL PELOS PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS	40
	4.2 A CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL PARA A COMUNICAÇÃO DE CRISE DAS ORGANIZAÇÕES.....	43
5	ESTUDO DE CASO COM O GRUPO MALWEE.....	47
	5.1 APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA.....	47
	5.2 O GRUPO MALWEE.....	48
	5.2.1 A estrutura de comunicação do Grupo Malwee.....	49
	5.3 A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NO GRUPO MALWEE.....	50
	5.3.1 As ações de comunicação institucional da empresa.....	51
	5.4 A CRISE DE COVID-19 E O IMPACTO NO VAREJO.....	55
	5.4.1 A gestão da crise de COVID-19 pelo Grupo Malwee.....	56
	5.4.2 A estratégia da comunicação de crise do Grupo Malwee.....	58
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
	REFERÊNCIAS.....	67
	APÊNDICES.....	70
	APÊNDICE A – Entrevista com o Grupo Malwee e com a agência Néctar Comunicação Corporativa.....	70
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Indianara Jacomini.....	86
	APÊNDICE C - Termo de Consentimento Maria Clara Dultra.....	87

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Marina Nobre.....	88
APÊNDICE E – Cálculos do engajamento no perfil do Instagram do	
Grupo Malwee.....	89

1 INTRODUÇÃO

As transformações sociais, econômicas e tecnológicas das últimas décadas trouxeram mudanças para o comportamento e estilo de vida da população, o que impactou a atuação das organizações na sociedade. Com consumidores cada vez mais conscientes e exigentes, as organizações precisaram assumir a liderança em uma série de questões globais e sociais, posicionando a sua visão e seu propósito em um contexto social mais amplo (ARGENTI, 2014). Em um cenário cada vez mais interconectado e globalizado, a visibilidade das organizações nunca esteve tão em voga. Agora é necessário que elas exerçam um papel mais significativo na sociedade além da venda de produtos e serviços, se conectando e contribuindo positivamente para o seu entorno.

Nesse sentido, os relacionamentos entre as organizações e os seus *stakeholders* passam a ganhar destaque, visto que as organizações precisam dialogar com cada indivíduo para mostrarem a sua verdadeira essência e conquistarem a sua confiança. Neste contexto, evidencia-se a importância da comunicação, pois através dela a organização se posiciona neste novo ambiente social, com destaque para a profissão de relações públicas, que constrói relacionamentos entre as organizações e os seus públicos de interesse por meio da comunicação e da negociação (GRUNIG, 2011).

Deste modo, diante da relevância da comunicação entre as organizações e a sociedade, a vertente da comunicação institucional se torna indispensável para as empresas, na medida em que ela está ligada a aspectos institucionais que explicitam o lado público das organizações (KUNSCH, 2016). Destacam-se também alguns dos recursos intangíveis que compõe a comunicação institucional, como a identidade, imagem e reputação, visto que eles exercem notória influência na percepção dos públicos sobre a organização.

Assim, a construção e o fortalecimento de relacionamentos com os *stakeholders* e a consolidação de uma boa credibilidade e reputação na sociedade, são fatores que contribuem para a visibilidade da empresa, diferenciando-a da concorrência e exercendo um importante apoio para as organizações quando estas passam por momentos adversos, como crises, por exemplo. E diante do aumento das crises organizacionais na contemporaneidade, com a instabilidade do ambiente e a rápida divulgação de informações na *internet*, as organizações se veem cada vez mais envolvidas em situações que ameaçam a sua sobrevivência e a sua reputação. Deste modo, a comunicação

organizacional, e em especial, a comunicação institucional, pode desempenhar um papel importante na gestão destes eventos e na condução da comunicação de crise.

Considerando-se este contexto, este trabalho possui como objetivo revelar como a gestão da comunicação institucional pelos profissionais de relações públicas pode contribuir para a comunicação de crise das organizações. Entre os objetivos específicos estão: entender o papel estratégico da gestão da comunicação institucional e dos seus recursos intangíveis para as organizações; evidenciar a importância da reputação na sociedade contemporânea; destacar a relevância da comunicação em um cenário de crise; e identificar a contribuição do profissional de relações públicas para a gestão da comunicação institucional e para a gestão da comunicação de crise.

Deste modo, optou-se pela divisão deste trabalho em quatro capítulos. No primeiro foi realizado um estudo aprofundado sobre o histórico da comunicação organizacional no Brasil e o papel da comunicação institucional nas organizações. Ademais, realizou-se uma análise de alguns dos recursos intangíveis que compõe a comunicação institucional, a fim de se compreender a sua relevância para a comunicação organizacional.

No segundo capítulo buscou-se analisar os eventos denominados “crises” a partir da perspectiva organizacional, por meio do estudo da sua definição, das suas características e do seu processo de gestão, com destaque para a construção e a gestão da comunicação de crise. O terceiro capítulo foi elaborado com o objetivo de se estabelecer as relações entre a comunicação institucional e a comunicação de crise. Para isso, primeiro buscou-se compreender a função das relações públicas nas organizações. Depois, foi realizado um estudo aprofundado da gestão da comunicação institucional por estes profissionais, e, por fim, buscou-se estabelecer as influências e contribuições da comunicação institucional para a comunicação das organizações durante momentos de crises.

No quarto e último capítulo foi realizado um estudo de caso com o Grupo Malwee, com o intuito de se compreender como a comunicação institucional da empresa influenciou e contribuiu para a construção da sua comunicação durante a crise de COVID-19 no ano de 2020, uma das mais notórias crises de saúde do último século no Brasil e no mundo.

2 A COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A comunicação é um fenômeno inerente aos seres humanos. Ela está presente em diversas instâncias sociais, inclusive nas organizações. Na visão de Kunsch (2016), a comunicação organizacional pode ser definida como:

[...] a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e os seus diversos públicos (KUNSCH, 2016, p. 149).

Apesar de a comunicação organizacional se constituir na atualidade como uma ampla área do conhecimento, com estudos e pesquisas consolidadas, ela possui uma trajetória de desenvolvimento recente no Brasil, tendo surgido no país no final da década de 1960, por meio do jornalismo empresarial (TORQUATO, 2009). Devido às questões monetárias, o seu desenvolvimento só foi possível com a crescente industrialização e o aumento de multinacionais, o que contribuiu para a sofisticação de formas de expressão e a estruturação de programas comunicacionais (TORQUATO, 2009).

A evolução da comunicação organizacional no Brasil pode ser analisada através de diversas fases. Segundo Torquato (2009, p.8) “O primeiro momento contemplou o ‘jornalzinho’ com feição de colunismo social, malfeito e saturado de elogios aos dirigentes empresariais. O discurso laudatório dizia respeito ao clima autoritário da época, na esteira dos idos de 1968”. Assim, a comunicação era incipiente nas organizações, vista por uma perspectiva instrumental, representada por jornais e boletins internos.

Neste mesmo período, em 8 de outubro de 1967 foi criada a Aberje (Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas), organização que marcou o desenvolvimento da comunicação organizacional no Brasil, pois desde a sua fase inicial já promovia a reunião e integração de profissionais da área da comunicação para refletirem sobre as práticas de comunicação organizacional no país (NASSAR, 2009)

Ao longo dos anos, a comunicação passou a ser cada vez mais reconhecida dentro das organizações, pois ela representava o meio pela qual estas poderiam suprir as suas necessidades de desenvolver publicamente uma identidade e promover uma integração interna (TORQUATO, 2009).

Na década de 1980, a comunicação organizacional, na visão de Torquato (2009), se associa ao conceito de estratégia, visto que as organizações, em um ambiente de alta competitividade sentiam a necessidade de se destacarem no mercado, enfatizando-se o

foco no seu posicionamento. Já Bueno (2009 apud SCROFERNEKER, 2011) destaca a década de 1990 como o período marcado pelo caráter estratégico da comunicação organizacional, no qual ela deixa de ser fragmentada para compor um processo integrado que orienta os relacionamentos entre a organização e os seus públicos.

Após as transformações trazidas pela década de 1990, com a globalização, a comunicação organizacional ganhou um novo valor nas organizações, e para Torquato (2009) este é o período de posicionamento mais elevado do profissional de comunicação.

O comunicador passou a ser um leitor agudo da necessidade de a empresa interagir estrategicamente com o meio ambiente e competir em um mercado aberto a novos conceitos e novas demandas. A comunicação propiciou, ainda, a abertura do universo da locução. Os discursos empresariais se tornaram intensos, passando a provocar mais ecos (TORQUATO, 2009, p.14-15).

Neste novo contexto, a dinâmica da sobrevivência das organizações no mercado se alterou profundamente e a comunicação adquiriu destaque na gestão dos negócios. A primeira década do século XXI é vista como o período de consolidação do campo da comunicação organizacional, com o surgimento da Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, a *Organicom*, e com a criação da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, a *Abrapcorp* (SCROFERNEKER, 2011).

É também no final da década de 1990 e começo dos anos 2000 que as empresas passam a enfrentar em seus departamentos de comunicação os desafios trazidos pela comunicação digital, com a ascensão da *internet*, a qual alterou profundamente a dinâmica da comunicação, na medida em que a partir daquele momento qualquer indivíduo se tornou produtor, ou, ao menos, compartilhador de conteúdo (TERRA, 2016).

Ao longo dos anos que acompanharam o desenvolvimento da comunicação organizacional no Brasil, foi possível notar que ela foi ganhando cada vez mais relevância, tanto no mercado quanto no meio acadêmico, resultando hoje em uma renomada área do conhecimento, com estudos e pesquisas consolidadas.

Em um cenário cada vez mais dinâmico e complexo, a comunicação organizacional se desdobra em inúmeras possibilidades de atuação na contemporaneidade, com um escopo de atividades mais amplo do que a frente de jornalismo empresarial que a caracterizava no seu início. Na visão de Kunsch (2016) a comunicação organizacional é composta por diferentes modalidades: a comunicação

interna, a comunicação administrativa, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica.

A comunicação administrativa, corresponde a toda comunicação que ocorre dentro das organizações, junto às funções administrativas, através de fluxos e redes, viabilizando o seu funcionamento e o seu processo, diferente da comunicação interna, que abrange as interações entre a organização e os seus colaboradores (KUNSCH, 2016).

A comunicação institucional é responsável, através da gestão estratégica de relações públicas, pela gestão da imagem e identidade corporativas (KUNSCH, 2016). A comunicação mercadológica, vinculada ao *marketing*, abrange todas as ações comunicativas desenvolvidas com objetivos mercadológicos, como a publicidade (KUNSCH, 2016).

Diante desta abrangência de modalidades da comunicação organizacional, Kunsch (2016) defende a comunicação integrada nas organizações, definida como:

[...] uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o **mix**, o composto da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2016, p.150, negrito do autor).

A atuação sinérgica destas diferentes frentes permite o estabelecimento de uma coerência entre os diversos programas comunicacionais, guiados por uma política de comunicação global, adotando-se uma linguagem comum e um comportamento homogêneo nas ações comunicativas (KUNSCH, 2016). Esta filosofia ressalta e valoriza a contribuição de cada subárea para a gestão do todo, a comunicação organizacional. Neste trabalho será feito um recorte para o aprofundamento do estudo da comunicação institucional.

2.1 A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A comunicação institucional é uma área essencial nos departamentos de comunicação, pois, como visto anteriormente, é através dela que são geridas as imagens e a identidade corporativa, o que reflete diretamente no relacionamento entre a organização e os seus públicos (KUNSCH, 2016). Assim, para Kunsch (2016) cabe a gestão estratégica de relações públicas a administração da comunicação institucional ao

lidar com a forma como a organização é vista publicamente, através da construção da sua credibilidade e de um posicionamento institucional coerente e duradouro.

Deste modo, a comunicação institucional fortalece as características identitárias das organizações, pois ela “[...] enfatiza aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos (KUNSCH, 2016, p.165)”.

A comunicação institucional, assim como a comunicação organizacional, também passou por um processo de valorização dentro das organizações nas últimas décadas, na medida em que houve uma transição do foco comunicacional dos produtos para as marcas. Segundo Villafañe (2005) esta transição sucedeu-se devido as transformações que impactaram a gestão empresarial ao longo dos anos.

Uma das mudanças mais significativas ocorreu a partir dos anos 1980, período no qual o mercado, com o excesso da produção, viu-se diante de uma homogeneização de ofertas de produtos e serviços (VILLAFANE, 2005). Tal mudança, conforme afirma Villafañe (2005), se estendeu à comunicação empresarial, a qual teve que se adaptar estrategicamente com a saturação do mercado e a indiferenciação dos produtos, saindo do foco na publicidade para uma perspectiva com ênfase na imagem corporativa, na reputação e nos elementos intangíveis organizacionais.

Neste contexto, a comunicação institucional obteve maior notoriedade, na medida em que houve uma valorização da gestão dos elementos intangíveis das organizações que a compõem. Os elementos intangíveis, segundo Villafañe (2005) são definidos pela sua imaterialidade e podem ser classificados como ativos intangíveis e recursos intangíveis.

Para Villafañe (2005) os ativos intangíveis podem ser avaliados a partir de critérios econômicos financeiros, que emanam de doutrinas e regulamentos contábeis, já os recursos intangíveis também podem ser avaliados em termos econômicos, mas não segundo os critérios de contabilidade financeira. Considerando-se a visão do autor, será adotada neste trabalho a terminologia “recursos intangíveis”.

Enquanto a marca seria para Villafañe (2005) um ativo intangível, ele classifica como recursos intangíveis a gestão do conhecimento das organizações, a responsabilidade corporativa e a reputação corporativa, recursos que ainda que não admitem serem

avaliados economicamente, mas que devem ser geridos, agregando valor para as organizações.

Para Villafañe (2005) estes recursos são estratégicos, visto que podem contribuir positivamente para as organizações com a sua capacidade de diferenciação para as marcas frente à concorrência e o fato de que eles não podem ser copiados. Tais aspectos agregam valor no relacionamento entre as organizações e os seus públicos, pois os recursos intangíveis fidelizam os *stakeholders*, ao gerar empatia e atração emocional para a organização, e em alguns casos, ajudam as organizações em momentos de crise (VILLAFANE, 2005).

Deste modo, destaca-se a importância dos recursos intangíveis organizacionais na gestão da comunicação institucional para a construção de uma comunicação que conecte a organização com os seus públicos. Assim, serão conceituados a seguir alguns destes recursos intangíveis, como a identidade, a imagem e a reputação.

2.1.1 Identidade Corporativa

A identidade corporativa é um dos principais elementos da comunicação institucional. Ela, segundo Kunsch (2016, p.172) “[...] reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o autorretrato da organização ou a soma total dos seus atributos, sua comunicação, suas expressões etc”.

Nesta mesma linha de pensamento, Riel (1995 apud KUNSCH, 2016) relaciona a identidade corporativa à forma como a organização se apresenta aos seus públicos, assim a identidade seria composta por um conjunto de elementos organizacionais, como comportamentos, comunicações, simbolismos e a própria personalidade organizacional, sendo que esta última se cristaliza na manifestação dos outros três elementos.

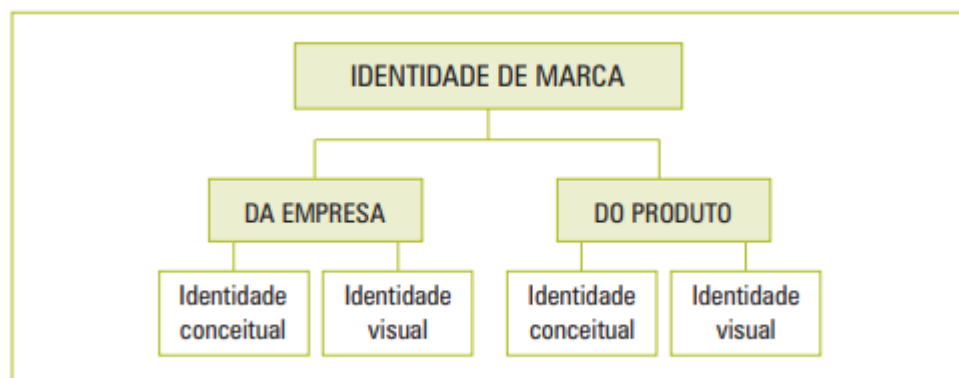
Bueno (2005) também associa a identidade corporativa à personalidade organizacional, e vai além, ao afirmar que está associada à cultura e aos processos de gestão global, como a filosofia gerencial e as competências técnicas organizacionais. Ainda segundo Bueno (2005), a identidade da organização inclui todo o seu portfólio de produtos ou serviços, o seu relacionamento com seus diferentes públicos de interesse, a sua história e trajetória e o seu sistema de comunicação, sendo que a junção de todos estes elementos confere a cada organização uma identidade singular.

Vásquez (2007) analisa a identidade corporativa a partir da perspectiva da marca organizacional. Segundo a autora:

A identidade é o suporte pelo qual se constrói a marca. É ela que dá uma direção, um propósito e um significado à marca: norteia as ações empresariais e financeiras, define os objetivos mercadológicos e comunicacionais e transmite, por meio dos seus símbolos, um sentido, um conceito (VÁSQUEZ, 2007, p.202)

Ao relacionar a importância da identidade para a construção da marca organizacional, Vásquez (2007) adota o termo “identidade de marca” e o divide em duas áreas, a identidade visual e a identidade conceitual, podendo estar relacionadas tanto a empresa quanto ao produto, como mostra a figura 1.

Figura 1: Estrutura da identidade de marca



Fonte: Vásquez (2007, p. 203)

A identidade visual corresponde a área visível da organização, aos elementos visuais como o nome, o logotipo, a embalagem, já a identidade conceitual diz respeito à razão de ser da organização e dos seus produtos (VÁSQUEZ, 2007).

A identidade conceitual da empresa está associada às suas características internas que a identificam e diferenciam de qualquer outra, como a missão, a visão e a cultura organizacional. Segundo Vásquez (2007, p. 204) “A missão é o ponto de partida da empresa, é o propósito que justifica a sua existência; define o tipo de atividade que ela vai desenvolver”. Diferente da visão, que possui um caráter aspiracional, representa onde a empresa quer chegar, o tipo de atividade que ela vai atuar e os objetivos a serem alcançados (VÁSQUEZ, 2007).

A cultura corporativa corresponde ao “[...] o conjunto de símbolos, padrões e códigos que se cria, se preserva e se aprimora ao longo do tempo e que é compartilhado por um grupo de pessoas reunido para um fim comum, sujeito a regras ou estatutos, e com

direitos e deveres a cumprir” (VÁSQUEZ, 2007, p.204). Tais elementos caracterizam uma organização e a tornam única.

Já a identidade conceitual do produto corresponde “[...] as variáveis dos produtos (características físicas), as variáveis do serviço (como ações complementares no oferecimento dos produtos) e as variáveis do pessoal (características e funções dos funcionários da empresa)” (VÁSQUEZ, 2007, p.204).

A identidade corporativa, segundo Bueno (2005), flui da organização para o mercado e a sociedade, e é a partir dela que são construídas as imagens e a reputação corporativa. Assim, a identidade caracteriza-se como um elemento interno próprio de cada organização, composto por atributos que a identificam, caracterizam e a tornam reconhecível.

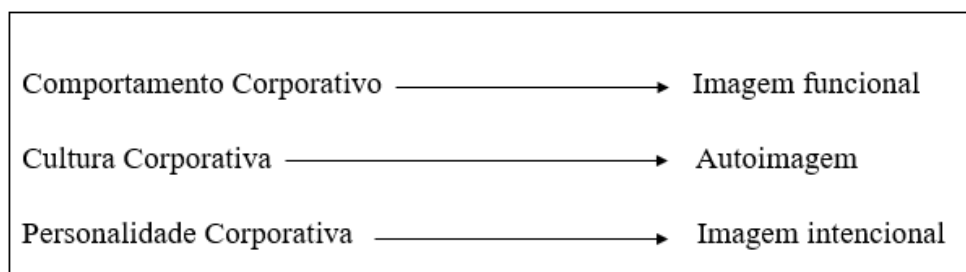
2.1.2 Imagem Corporativa

A imagem corporativa é frequentemente definida de forma equivocada como sinônimo de identidade corporativa. Entretanto, como apontado anteriormente, enquanto a identidade corresponde a uma construção interna da organização, a imagem corporativa está aquém do controle organizacional. Isto porque, na concepção de Kunsch (2016, p.170), a imagem corporativa “[...] tem a ver com o imaginário das pessoas, com as percepções. É uma visão intangível, abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade”. Ou seja, ela não é construída pelas organizações, mas por cada indivíduo, no seu imaginário. Da mesma forma, Bueno (2005) a define como “[...] uma representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e experiências concretas (os chamados ‘momentos de verdade’), informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia.” (BUENO, 2005, p.19).

Deste modo, a imagem é formada pelos indivíduos através de diversos estímulos recebidos sobre as organizações. Assim, ela representa como os diferentes públicos enxergam o comportamento das instituições e dos seus integrantes (KUNSCH, 2016). Como cada um deles possui uma experiência diferente e particular com uma mesma organização, e a interpreta a partir de uma perspectiva individual, pode-se afirmar, conforme pontua Bueno (2005), que uma mesma organização possui diferentes imagens.

Por se tratar de elementos muito próximos, a imagem e a identidade corporativa estão diretamente relacionadas. Para Villafañe (1999), a imagem corporativa é a síntese da identidade da organização, manifestada em seu comportamento, sua cultura e sua personalidade, os quais projetam, respectivamente, três tipos de imagens diferentes: a imagem funcional, a autoimagem e a imagem intencional, como apresentado na figura 2.

Figura 2: A construção da imagem funcional, da autoimagem e da imagem intencional



Fonte: Villafañe (1999, p.46) (tradução nossa)

Segundo Villafañe (1999) a imagem funcional é aquela produzida pelas políticas funcionais da empresa, como a qualidade de seus produtos e a sua solvência financeira, enquanto a autoimagem é aquela que a organização tem de si mesma, relacionada ao tipo de cultura que possui, os seus valores, costumes, o que reflete em comportamentos próprios muito característicos. Por fim, para Villafañe (1999), a imagem intencional é aquela que a empresa quer induzir na mente dos públicos, a partir de meios como a comunicação e a identidade visual. Estas três imagens juntas fazem parte da construção da imagem corporativa (VILLAFANE, 1999).

Para Farias e Andreucci Júnior (2018), a consolidação de uma imagem se origina da construção de uma sólida identidade organizacional, com princípios e valores organizacionais muito bem definidos, alinhados com os objetivos estratégicos da empresa, de acordo com o papel social da organização e os valores éticos do mercado e da sociedade.

Assim destaca-se a importância da comunicação para consolidar a identidade das organizações, transmitindo-a de forma clara e estratégica, no esforço constante para que as imagens organizacionais se aproximem ao máximo possível da sua identidade. Nota-se que a comunicação é um elemento que permeia a relação entre a identidade e a imagem, e como será visto a seguir, a reputação.

2.1.3 Reputação Corporativa

A reputação corporativa, importante recurso intangível organizacional, tem ganhado relevância nas organizações nos últimos anos, especialmente na gestão da comunicação institucional. Na visão de Bueno (2005) a reputação, assim como a imagem também se constitui em uma percepção, uma síntese mental, entretanto é uma representação mais consolidada e amadurecida de uma organização, construída a partir de uma interação maior com o público, durante um período mais longo de tempo.

Rosa (2007) estuda o conceito da consolidação da reputação a partir da gestão das imagens organizacionais. Para o autor, as imagens estão baseadas em percepções, que podem ser positivas ou negativas, dependendo dos valores associados a estas, cabendo ao esforço permanente de consolidação da reputação associar essas imagens “[...] a valores sociais, culturais, éticos e históricos que as fortaleçam” (ROSA, 2007, p.66). Assim, a reputação é um ativo, um patrimônio, que deve ser gerido constantemente ao longo do tempo, ao contrário de um prêmio, que se conquista e armazena (ROSA, 2007).

Segundo Rosa (2007) o termo reputação vem do latim “*putus*” que significa pureza, ou seja, “[...] significa manter a coerência de uma imagem, entre seus valores professados e praticados. Significa zelar para que essa pureza, essa coerência, seja percebida como tal” (ROSA, 2007, p.66). Assim, deve ser despendido um esforço permanente em associar as imagens a valores positivos que contribuam para a reputação da organização, garantindo uma coerência na visão que o público possui da empresa.

Fombrun e Rindova (1996 apud FOMBRUN; RIEL, 1997, p.10) propõe a seguinte definição de reputação:

A reputação corporativa é uma representação coletiva dos atos passados e resultados de uma organização que descreve a sua habilidade em entregar valor aos seus múltiplos stakeholders. Ela mede a posição relativa da empresa tanto internamente com os colaboradores como externamente com os stakeholders, em ambientes competitivos e institucionais. (FOMBRUN; RINDOVA, 1996 apud FOMBRUN; RIEL, 1997, p.10, tradução nossa).

Ao representar uma avaliação da performance organizacional, a reputação leva as empresas a dedicarem uma atenção especial para os seus *stakeholders*. Entretanto, esta atenção às percepções dos públicos nem sempre esteve presente. Apenas recentemente a reputação passou a ser vista sob uma nova perspectiva, adquirindo maior destaque, em decorrência de transformações no cenário macro ambiental global.

Para Chajet (1997 apud ALMEIDA; NUNES, 2007) existem quatro vetores externos na contemporaneidade que têm influenciado o comportamento organizacional, impulsionando a valorização da reputação, são eles: o interesse da mídia no universo dos negócios, em resposta a demanda do público por estas informações; a competição econômica entre os países; a homogeneização de produtos e serviços e o aumento no número de investidores interessados em ações de empresas na bolsa de valores.

Para Rosa (2007) a grande mudança na percepção das imagens e reputações organizacionais ocorreu, sobretudo, devido à revolução tecnológica ocasionada pela *internet*. Assim como outras grandes revoluções tecnológicas da humanidade alteraram a dinâmica social, esta última também trouxe mudanças na ética e na moral da sociedade, transformando o modo de pensar e de agir da população, com um impacto direto na construção e manutenção da reputação organizacional (ROSA, 2007).

Para Rosa (2007) esta revolução resultou em uma alteração na noção de público e privado, visto que hoje a vida dos indivíduos encontra-se em domínio público, com uma superexposição e detalhamento sem precedentes. Segundo o autor:

Isso traz como consequência compreender que a escala do erro mudou. O pequeno erro de uma década atrás pode ser, hoje, a enorme contradição. Apenas porque hoje é possível captá-lo e difundi-lo numa escala sem precedentes. Todos estão mais próximos de nós. E quando tudo está mais próximo, tudo está maior. (ROSA, 2007, p.64-65)

Neste contexto de hiperconectividade e vigilância cada vez maior, as organizações estão mais expostas e vulneráveis a julgamentos da sociedade e a crises, prevalecendo um sentimento de incerteza e de desconfiança (ROSA, 2007).

Este ambiente demanda uma maior atenção das organizações a este novo ecossistema digital, e exige uma alteração no seu comportamento, com a incorporação de um novo posicionamento ético, alinhado às expectativas da sociedade (ROSA, 2007). Conseqüentemente, as organizações passam a dedicar maior atenção à reputação, visto que, como afirma Rosa (2007) atualmente ter uma boa reputação não significa a garantia da escolha do consumidor, mas ter uma reputação negativa ou arranhada definitivamente pode ser uma grande ameaça.

Deste modo, Rosa (2007) destaca a importância da gestão da confiança entre as organizações e os seus públicos, uma vez que a sociedade atual está cada vez mais insegura e descrente. Assim os indivíduos buscam cuidadosamente e avaliam onde devem depositar a sua confiança, e aquelas empresas que conseguem atender as suas expectativas

e conquistar cada um deles se sobressaem em um mercado cada vez mais competitivo, agregando atributos positivos para a sua reputação.

Diante da relevância da sustentação da reputação na atualidade, muitas organizações têm investido na filantropia e na responsabilidade social empresarial. A responsabilidade social empresarial pode ser definida como o respeito de uma organização pelos interesses da sociedade, reconhecendo que as suas atividades exercem certo impacto sobre os seus públicos, como clientes, colaboradores, acionistas, comunidades, entre outros (ARGENTI, 2014).

Ao buscarem além do lucro, as empresas têm tomado consciência dos efeitos das suas atividades no seu entorno e têm adotado uma postura proativa, criando programas e ações voltados para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, reconhecendo o seu papel no contexto social (ARGENTI, 2014). Tal movimento cresceu nos últimos anos e passou a ser valorizado principalmente em decorrência das exigências dos diferentes *stakeholders* organizacionais em demandar das empresas um envolvimento maior com a sociedade, além do fornecimento de produtos e serviços.

Para Argenti (2014) a partir do momento em que as pessoas tomaram consciência de assuntos como as mudanças climáticas, os direitos humanos e a escassez de recursos, o comportamento das empresas, e como ela se relaciona com o seu entorno, passou a contribuir para a construção da sua confiabilidade. Assim, aqueles que conseguem desenvolver programas de responsabilidade social genuínos passam a se destacar no mercado, melhorando a percepção que os públicos possuem da empresa, e conseqüentemente a sua reputação (ARGENTI, 2014).

Entretanto, para que as ações de responsabilidade corporativa sejam efetivas é necessário que as empresas ouçam os seus públicos, entendam o que é realmente importante para eles, e alinhem os seus programas filantrópicos com a visão da corporação (ARGENTI, 2014). Deste modo elas evitam uma associação ao oportunismo e conectam as suas ações com o seu propósito organizacional, melhorando a sua reputação e a sua credibilidade no mercado.

Os esforços para a construção e sustentação de uma boa reputação, como o investimento em responsabilidade social corporativa, se justificam em grande parte devido aos diversos benefícios proporcionados por ela. Segundo Fombrun e Riel (2004) uma boa reputação funciona como um ímã, influenciando em uma série de decisões dos

indivíduos, como na decisão de compra dos consumidores, na escolha de onde os colaboradores irão trabalhar e na escolha de onde os investidores irão aplicar seu capital. Além disso, ela também impacta no julgamento da mídia, gerando uma cobertura mais favorável, e afeta positivamente o conteúdo de análises financeiras (FOMBRUN; RIEL, 2004).

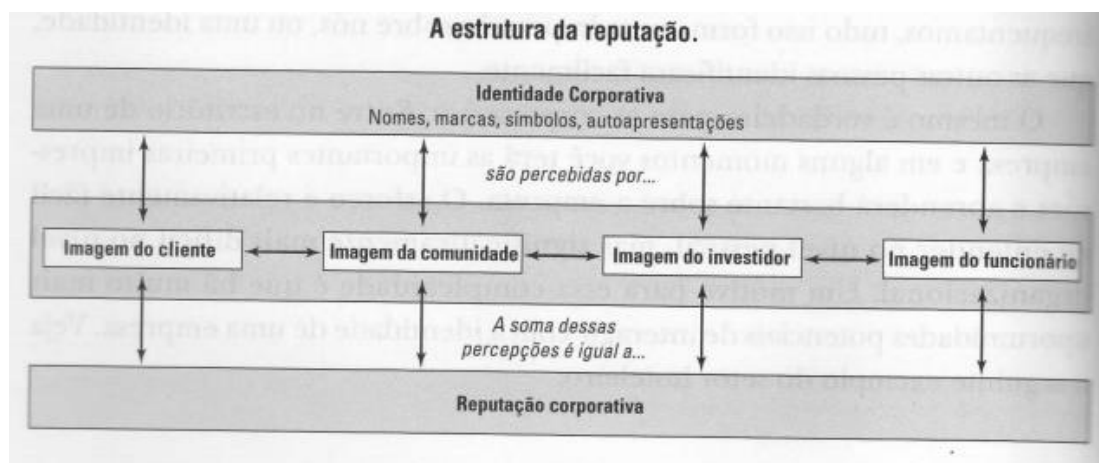
Nesta mesma perspectiva, Rosa (2007) aponta cinco vantagens competitivas que são resultado de uma boa reputação, os 5 “Cs”. Empresas que possuem uma boa reputação compram e negociam em condições melhores do que os seus concorrentes, cobram melhor, contratam melhor, competem melhor e por fim custam melhor, pois com estas vantagens competitivas, o lucro da empresa aumenta (ROSA, 2007). Somando-se a isso, Argenti (2014) destaca que organizações que possuem uma forte reputação conseguem enfrentar crises de uma forma mais eficiente.

A construção e a consolidação de uma boa reputação, como apontado anteriormente, são processos complexos que demoram anos e que requerem constância, sendo que a comunicação organizacional representa um importante vetor neste processo. A comunicação organizacional, para Almeida e Nunes (2007, p.261) “[...] é considerada um dos precedentes de uma boa reputação, juntamente com os comportamentos do dia-a-dia, as ações gerenciais, e o contexto no qual se encontra a organização”.

Deste modo, a condução da comunicação organizacional de forma estratégica contribui para a consolidação de uma reputação positiva para as organizações, na medida em que “a empresa que adota um processo de comunicação consistente e coerente ao longo dos anos consegue se posicionar de forma mais clara e definida nas percepções daqueles públicos que direta ou indiretamente se relacionam com a organização” (ALMEIDA; NUNES, 2007, p. 261).

Assim, ao influenciar nas percepções dos públicos com relação a organização, a comunicação permeia todo o processo de transmissão da identidade, e formação da imagem e da reputação organizacional. Para Argenti (2014) a identidade organizacional é assimilada pelos públicos através de percepções, que formam imagens, e a soma dessas percepções dá origem à reputação corporativa, como mostra a Figura 3. Argenti (2014) considera a reputação corporativa um produto, algo que, portanto, não pode ser gerenciado diretamente pelas organizações.

Figura 3: A estrutura da reputação



Fonte: Argenti (2014, p.88)

Farias e Andreucci Júnior (2018) também compartilham desta visão, ao afirmarem que os profissionais de relações públicas devem focar na gestão e consolidação da identidade organizacional, para depois desenvolverem ações de projeção da imagem organizacional, o que irá repercutir como resultado final na reputação da empresa. Segundo Fombrun (1996), nas empresas em que a reputação é valorizada, dedica-se tempo para construir, sustentar e defender a reputação, adotando-se duas práticas: a formação de uma identidade única e a projeção de uma série de imagens coerentes e consistentes para o público.

Ao assumir um papel central na apresentação e conexão das organizações com os seus públicos, a comunicação institucional tende a ser cada vez mais valorizada dentro das organizações. Esta ganha visibilidade ao representar um elemento de diferenciação para as empresas, administrando estrategicamente a forma como a organização se relaciona com os seus públicos, através do sentimento como confiança, empatia e identificação.

3 A GESTÃO DE CRISES ORGANIZACIONAIS

Diariamente são veiculadas milhares de notícias na mídia e na *internet* relatando crises envolvendo organizações, personalidades e até mesmo pessoas comuns, que se tornaram celebridades do dia para a noite. O escândalo já se tornou parte do cotidiano da população, e grandes desastres e revelações estão cada vez mais recorrentes. Neste contexto, as crises vêm representando verdadeiros desafios para a sobrevivência das organizações.

De acordo com Forni (2019), na contemporaneidade é irrisório pensar que uma organização pode estar imune a uma crise, visto que, desde grandes multinacionais a pequenos negócios de bairro, todas estão suscetíveis a ela. Isto ocorre em grande parte devido ao aumento da exposição das organizações, como apontado no capítulo anterior, ao passo que agora nesse novo ecossistema digital, com a *internet*, as organizações estão mais vulneráveis (ROSA, 2007).

Argenti (2014) também relaciona o aumento das crises com a ascensão das tecnologias digitais, pois eventos que antes teriam cobertura apenas da imprensa nacional, hoje, são divulgados em minutos para o mundo todo, o que exige um posicionamento mais elaborado por parte das organizações. Para Forni (2019), em uma sociedade vigilante como a atual, as notícias negativas adquirem ainda mais espaço na mídia, os erros e os problemas organizacionais, com destaque para aqueles que causam transtornos mais graves, se tornam grandes acontecimentos midiáticos.

Com tantas informações e notícias, a opinião pública, em momentos de crise, tende a se ater muito mais a percepções, do que a fatos (FORNI, 2019). Em um cenário no qual as percepções se tornaram protagonistas, a comunicação assume um papel cada vez mais relevante na gestão de crise, uma vez que, em certos momentos, as versões que circulam sobre uma crise podem ser ainda mais letais do que a crise de fato (FORNI, 2019).

Apesar da relevância das crises na atualidade, muitas organizações tendem a enxergar este fenômeno como um *tabu*. É comum ocorrer uma associação entre as crises e sentimentos negativos, como o medo e a insegurança, e é adotado um estado de negação, evitando-se sequer pensar na possibilidade de sua ocorrência (FORNI, 2019).

Ainda que as crises sejam temidas por muitos executivos, uma série de estudos têm sido conduzidos com o intuito de se compreender melhor este fenômeno que está se

tornando cada vez mais presente no ambiente organizacional. Na visão de Forni (2019), uma crise pode ser definida como:

[...] uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro da corporação ou de um governo. Em geral crises frustram as expectativas dos *stakeholders* e têm um efeito deletério perverso, por exigir energia para gerenciá-las que poderia ser empregada para obter resultados e não apagar incêndios. Além disso, criam um clima de insegurança, despertando o apetite da mídia e a pressão dos concorrentes ou dos adversários políticos. (FORNI, 2019, p.7, itálico do autor)

Ainda segundo Forni (2019), três condições são necessárias para a existência de uma crise: ameaça severa; alto nível de incerteza; e urgente necessidade de ação. O Institute For Crisis Management (ICM), consultoria norte-americana especializada em gestão de crises, define uma crise como “Qualquer questão, problema ou interrupção que desencadeie reações negativas nos stakeholders, que podem impactar a reputação organizacional, o seu negócio e a sua potência financeira.” (INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT, 2020, p.1, tradução nossa).

Para Argenti (2014, p. 316)

Uma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir a devastação tangível, como a destruição de vidas e ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade das organizações ou outros danos de reputação [...] Uma crise tem impacto financeiro potencial ou real significativo nas empresas e, geralmente, afeta vários públicos em mais de um mercado (ARGENTI, 2014, p. 316).

A partir destas definições pode-se inferir que as crises são situações anormais que representam grandes ameaças para a sobrevivência organizacional, estando atreladas a acontecimentos negativos que podem causar inúmeros impactos, afetando desde os *stakeholders* até a reputação e os resultados financeiros da organização.

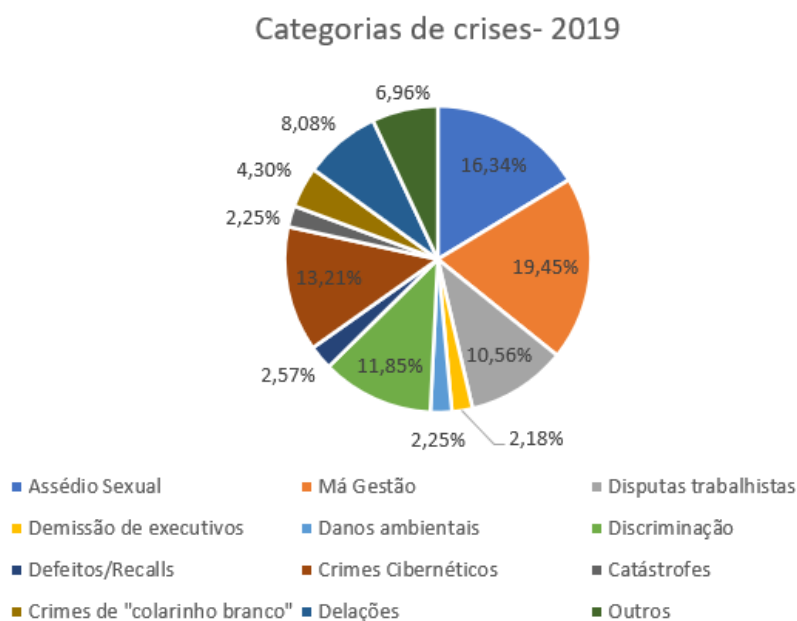
Uma questão relacionada a conceituação de crises e a sua caracterização envolve a polêmica do fator surpresa deste fenômeno. Enquanto alguns autores e organizações defendem que é impossível prever uma crise, Forni (2019) acredita que poucas são as crises originadas por eventos surpreendentes, visto que elas emitem sinais, frequentemente ignorados pelas organizações. Para o autor, a maior parte das crises são originadas por erros de gestão e falhas na administração, o que as tornam previsíveis e contornáveis antes que sejam uma ameaça real (FORNI, 2019).

Argenti (2014) também compartilha da mesma visão e destaca o impacto negativo do fator surpresa das crises nas organizações, já que estas costumam reconhecer a sua

vulnerabilidade com relação a estes eventos somente quando eles ocorrem, o que acaba por dificultar a sua gerência.

A fim de se evitar este fator surpresa, destaca-se a importância das organizações se atentarem as principais origens das crises no seu dia-a-dia. A pesquisa anual de 2019 sobre crises conduzida pelo Institute For Crisis Management (ICM) constatou que durante o ano de 2019 foram registradas 760.099 novas notícias negativas no mundo. Neste ano, as cinco principais categorias de crises foram: má gestão (19,45%); assédio sexual (16,34%); crimes cibernéticos (13,21%); discriminação (11,85%); e disputas trabalhistas (10,56%), como mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1: Categorias de crises em 2019



Fonte: Institute For Crisis Management - ICM Annual Crisis Report 2019- EUA (tradução nossa)

Ao analisar a pesquisa, nota-se o elevado número de crises causadas por problemas na gestão, o que vai ao encontro das afirmações de Argenti (2014) e Forni (2019) de que a maior parte das crises são causadas por erros humanos. Além disso, nota-se o elevado volume de crises decorrentes de assédio sexual- tema em pauta na sociedade- e que ganhou grande repercussão após o movimento *Me Too*, iniciado em 2017, no qual milhares de pessoas passaram a denunciar os abusos e assédios sexuais que sofreram longo da vida (VOCÊ ..., 2019). A quantidade de crises originadas por crimes cibernéticos também é notável, destacando-se a importância da atenção ao ambiente digital na atualidade.

Entre as diversas naturezas das crises, um dos eventos mais temidos pelas organizações são as crises de imagem e reputação, que em muitos casos acompanham outras crises. Nestes casos, a imagem e a reputação da organização estão vulneráveis, abalando a percepção dos públicos com relação a ela, o que pode comprometer um dos principais ativos pelos quais uma organização tem a zelar, a sua confiança (ROSA, 2007).

As crises podem desencadear diversas consequências para as organizações, muitas vezes envolvendo uma série de efeitos que podem ser fatais. Entre as consequências, destacam-se: o prejuízo na imagem e reputação da organização/indivíduo; a alta exposição negativa na mídia; o prejuízo para o público interno com relação ao seu emprego, futuro e expectativas; e alterações nos resultados do negócio (FORNI, 2019). Os custos de uma crise são inúmeros, podendo estar associados a:

[...] custos humanos - perda de vidas, feridos, traumas familiares -; custos críticos de infraestrutura; custos políticos; custos econômicos - perda de faturamento, de mercado, de empregos -; custos político-simbólico - danos à legitimidade organizacional/governamental, danos a direção estratégica-política -; custos pessoais - possíveis investigações, danos à reputação e perda de empregabilidade (DRENNAN; MCCONELL, 2007, p. 22 apud FORNI, 2019, p.48).

Apesar da gravidade das crises, elas não precisam representar sempre uma experiência ruim para aqueles que a vivenciam, pois caso a organização consiga administrá-la bem e amenizar o seu impacto, esta pode vir a se tornar uma oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem (FORNI, 2019).

Como por exemplo, um dos *cases* mais famosos de gestão de crises, o da marca Tylenol, da Johnson & Johnson. No ano de 1982 a organização enfrentou uma grave crise depois de sete pessoas morrerem após ingerirem um medicamento da marca que havia sido envenenado com cianureto (REHAK, 2002). A ação da Tylenol é reconhecida como um exemplo até hoje, com destaque para a liderança do então presidente da empresa, James Burke, que rapidamente anunciou um *recall* de todos os produtos, administrando a crise de maneira formidável e desenvolvendo um bom relacionamento com a imprensa (REHAK, 2002). A rápida e eficiente resposta da empresa fez com que ela saísse fortalecida depois deste evento.

O *case* da marca Tylenol demonstra que as ações das organizações são decisivas para os desdobramentos das crises. Portanto, destaca-se a importância das organizações estarem dispostas a reconhecer a relevância do processo de gestão de crises, e agir estrategicamente, dando especial atenção a comunicação, como será visto a seguir.

3.1 A PREVENÇÃO E A GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de crises é composto por uma série de etapas que facilitam a ação das organizações nestes momentos desafiadores, ajudando-as inclusive a se prevenirem contra esses eventos. Este processo é constituído pela prevenção, preparação, a crise propriamente dita, a resposta da organização à crise, e a última fase, a recuperação ou pós crise, sendo que a comunicação permeia todo este processo (FORNI, 2019).

Muitas organizações procuram a gestão de crises apenas quando estes eventos eclodem, adotando uma postura reativa, entretanto nestes casos dificilmente elas poderão sobressair estes acontecimentos sem prejuízos, podendo ocorrer danos irreversíveis à sua imagem e reputação (FARIAS; ANDREUCCI JÚNIOR, 2018). A gestão de uma crise se inicia muito antes dela acontecer, com as etapas de prevenção e preparação. Estas etapas são essenciais e impedem que as crises ocorram, ou no mínimo, ajudam na preparação da organização para a ocorrência destes eventos.

Assim, as organizações que conseguem desenvolver um bom sistema de prevenção possuem uma vantagem. E como protagonista deste sistema, todos os olhares se voltam para os riscos. Os riscos, presentes no cotidiano das organizações, estão ligados a potenciais danos e perdas e representam uma ameaça, podendo vir a se tornarem crises, dependendo do seu desdobramento (FORNI, 2019). Como eles não podem ser eliminados por completo das organizações, devido ao contexto de desenvolvimento industrial e social atual, o segredo, segundo Forni (2019) está na importância do estágio de identificação dos riscos, que não pode ser subestimado.

Deste modo, destaca-se o papel da gestão de riscos, processo que reduz o nível de ameaça, através de uma vigilância constante para evitar que o pior aconteça (FORNI, 2019). Um dos pilares da gestão de riscos, é justamente a prevenção, que se constitui no mapeamento de todos os fatos negativos e ameaças da organização, por mais surpreendentes que sejam, e esta etapa é frequentemente adotada pelas organizações através de auditorias de vulnerabilidades (FORNI, 2019).

Para Rosa (2006) uma das principais maneiras de proteger a reputação das organizações contra crises é estar atento às suas vulnerabilidades e fraquezas, corrigindo as possíveis falhas. Em vista disso, este mapeamento é fundamental para que sejam identificados os sinais de alerta e sejam traçadas estratégias de ação e resposta.

Entretanto, a prevenção ainda é comumente menosprezada por diversas organizações, que não entendem o seu valor, inclusive em termos financeiros. Segundo Forni (2019), mais do que um gasto, a prevenção é um investimento, pois a ocorrência de uma crise e o completo imprevisto da organização pode vir a representar um grande prejuízo para ela, a qual poderá ter de arcar com custos onerosos.

Ademais, a predisposição da organização em mapear e estar atenta a potenciais ameaças e problemas demonstra a sua responsabilidade social perante os seus *stakeholders* (FORNI, 2019) e contribui para a melhora do seu funcionamento, dos seus processos administrativos, de produção, de recursos financeiros e recursos humanos, entre outros (FARIAS; ANDREUCCI JÚNIOR, 2018).

Devido à relevância da gestão de riscos, é importante que seja instalada em toda a empresa uma cultura de prevenção, de modo que cada colaborador esteja atento ao ambiente no seu entorno. Neste sentido, a área de comunicação, em especial os profissionais de relações públicas desempenham um papel fundamental em detectar possíveis crises, inclusive aquelas relacionadas a reputação organizacional. Segundo Grunig (2011), ao identificar no ambiente assuntos emergentes que podem vir à tona em decorrência das ações organizacionais, os profissionais de relações públicas gerenciam estes assuntos participando junto a diretoria das decisões que podem afetar os *stakeholders*, evitando a ocorrência de crises.

Como parte da cultura da prevenção também é comum as organizações desenvolverem um plano de crise, um plano que reúne as principais crises que podem acometer a empresa, e aponta como elas devem ser gerenciadas (FORNI, 2019). É fundamental que este plano seja elaborado previamente, antes que as crises eclodam, para que a organização tenha tempo de se planejar e de traçar estratégias.

Para a elaboração do plano de crise são instituídos comitês de crise com representantes de todas as áreas da organização para detectar as suas fragilidades e riscos, e então são desenvolvidos planos de ação para cada um deles, com uma amplitude de detalhes, incluindo o que deverá ser feito, quando, onde, como e quem será o responsável (FARIAS; ANDREUCCI JÚNIOR, 2018). Este plano também é complementado pelo plano de comunicação de crise, que pode estar vinculado ao documento geral ou em um documento separado. O plano de comunicação de crise deve conter informações como: a definição dos públicos que serão afetados pela crise, os objetivos de comunicação da

crise, os objetivos de comunicação para cada público afetado e o canal de comunicação a ser utilizado, as responsabilidades de cada membro da equipe, a definição de porta-vozes, entre outros (ARGENTI, 2014).

Forni (2019) destaca que o plano de crise das organizações deve conter além das ações preventivas, treinamentos com as equipes para situações de emergência. No que tange a comunicação, estes treinamentos compreendem *media trainings* com porta-vozes, além de envolver a preparação de materiais de apoio, como *Q&A* (questionários e respostas), comunicados, *press releases*, entre outros (FARIAS; ANDREUCCI JÚNIOR, 2018).

A partir do momento em que são reunidas as informações necessárias para que a organização possa atuar proativamente em caso de riscos ou crises, é importante que todos na organização tenham conhecimento deste documento. A comunicação assume aqui o papel essencial de transmitir as informações do plano de crise e dar suporte aos treinamentos, orientando a atuação de cada colaborador no processo e instituindo a cultura da prevenção (FORNI, 2019).

Neste momento pré-crise, destaca-se também o papel da comunicação de risco, o contato da organização com os seus *stakeholders*. Ela corresponde:

[...] a comunicação direcionada a suprir o público com as informações necessárias para tomar decisões sobre riscos de saúde, segurança e meio ambiente, entre outros. Inclui a obrigação das organizações e dos governos de manter os *stakeholders* informados de todos os riscos de crises, tanto pessoais quanto materiais (FORNI, 2019, p.87, itálico do autor).

A comunicação de risco faz parte da etapa de prevenção, e pode, muitas vezes ajudar a evitar as crises (FORNI, 2019). Ela compreende, por exemplo, a comunicação entre o Governo e os moradores de uma área de encosta com risco de desabamento, entre uma organização produtora de energia hidrelétrica e a comunidade que mora no entorno da usina, entre uma fábrica de produtos químicos e os seus colaboradores, entre outros.

A adoção de ações preventivas no processo de gestão de crise, como a gestão de riscos e a elaboração de um plano de crise é fundamental para que as organizações estejam prontas para a ocorrência destes eventos, com ações pré-estruturadas, minimizando o seu fator surpresa e os seus danos.

3.2 A GESTÃO DE CRISE E A COMUNICAÇÃO DE CRISE

Ainda que as organizações adotem mecanismos de prevenção, em algumas ocasiões não é possível evitar as crises. Nestes casos, enfatiza-se a importância da ação organizacional diante do evento, pois, segundo Argenti (2014), durante uma crise, as pessoas procuram pela resposta da organização antes de fazerem o seu julgamento final. Assim a reação da organização é decisiva, visto que ela irá impactar a percepção que o público terá do ocorrido, influenciando também no desdobramento do evento.

Nesse sentido, a partir do instante em que uma crise ocorre, o comitê de crise da organização é acionado. Segundo Forni (2019) a principal função do comitê é estar preparado para a eventualidade da ocorrência de uma crise, e comandar a operação de resposta a ela, servindo como um guia para as ações da empresa, tomando a maior parte das decisões, dependendo da delegação de poder atribuída pela diretoria.

O fato de o comitê já ter sido constituído na etapa de prevenção, juntamente com a elaboração do plano de crise e de comunicação facilita o processo de gestão destes eventos, ajudando na tomada de decisão, pois estas situações podem ser geradoras de grande estresse e nervosismo. A composição do comitê varia, mas é comumente constituída por representantes de cada área da organização, inclusive a comunicação.

Muitas vezes acredita-se que são os profissionais de comunicação, em especial os relações públicas, que gerenciam as crises. A comunicação constitui-se como um dos pilares da gestão da crise, mas quem realmente a administra é o comitê ou equipe responsável (FORNI, 2007). A comunicação, nestes casos, através dos profissionais de relações públicas, presta todo o suporte necessário referente às estratégias e ações comunicacionais.

Assim, o processo de gestão de crise é composto por duas vertentes: a parte operacional, que corresponde às ações necessárias para administrar a crise; e a parte comunicacional que corresponde a versão da crise, como ela é contada e como é percebida pelos públicos (FORNI, 2019). É preciso que a organização encontre um equilíbrio entre as duas vertentes para uma gestão de crise efetiva.

Quando eventos turbulentos como crises eclodem, uma série de pessoas são impactadas, portanto, as crises dizem respeito não só às organizações, mas também aos seus diversos públicos de interesse. Uma das primeiras reações dos indivíduos é buscar

por explicações e dados sobre o ocorrido. Segundo Argenti (2014) os públicos nestes momentos anseiam por informações e estão mais sensíveis emocionalmente, o que impacta o modo como eles recebem as informações.

Assim, a comunicação de crise assume um papel fundamental, na medida em que corresponde ao processamento de informações sobre o evento negativo para os principais *stakeholders* da organização, devendo contemplar as ações necessárias para informar a opinião pública e tentar reduzir os impactos negativos (FORNI, 2019). Isso ajuda a mitigar a crise, a evitar que outras crises ocorram em decorrência da falta de comunicação e também a minimizar os danos causados pelo evento (FORNI, 2019).

Segundo Forni (2019), uma comunicação precisa e consistente entre a organização e os seus *stakeholders* em momentos de crise além de ajudar a reduzir a ansiedade e a insegurança, aumenta a percepção de que a organização possui capacidade de efetivamente manejar a crise. Uma boa comunicação nestes momentos também indica que a organização está predisposta a esclarecer a situação, estando aberta em contato com os indivíduos impactados pelo evento, fortalecendo o seu relacionamento com eles.

Nestes momentos desafiadores, a gestão estratégica da comunicação permite que a organização assuma o controle da narrativa comunicacional sobre o evento, tendo pré-definida uma versão oficial sobre a crise, que possa ser divulgada (FORNI, 2019). Devido às redes sociais e ascensão do ambiente digital, hoje, quando uma crise eclode, diversas histórias são divulgadas, incluindo boatos e até mesmo *fake news*. Portanto a comunicação de crise é fundamental para mitigar estes movimentos, e evitar a criação de lacunas de informação, para que seja possível estabelecer um sólido posicionamento organizacional diante do evento.

Assim, para que a comunicação de crise possa ser efetiva, destaca-se o papel do profissional de relações públicas em intermediar o fluxo de comunicação entre o comitê e os públicos de interesse da organização, de acordo com o plano previamente estabelecido (FARIAS; ANDREUCCI JÚNIOR, 2018). Neste momento, deve-se levar em conta que todos os públicos relacionados à organização devem ser informados sobre os acontecimentos, uma vez que estes são formadores de opinião (FORNI, 2019).

Diante da complexidade das crises, é importante que os profissionais de relações públicas adotem alguns preceitos para desenvolver uma boa comunicação de crise. Primeiramente, a organização deve divulgar o máximo de informações confirmadas que

tiver a respeito do evento, com extrema transparência (FORNI, 2019). No caso de demora na apuração dos fatos, Argenti (2014) destaca que é importante que a empresa sinalize que não está passiva, mas que está apurando o ocorrido, de forma a evitar o silêncio e o adiamento de respostas, que podem resultar em críticas e instigar rumores.

Isso porque, atualmente, o tempo de resposta é uma variável muito importante, ao passo que, com a *internet*, as notícias referentes a uma crise são divulgadas em questão de minutos. Assim, com a mesma velocidade, espera-se o posicionamento das organizações sobre o ocorrido. Portanto, deve-se responder de forma ágil, na busca por um equilíbrio, sem precipitação ou atraso (FORNI, 2019). Ademais, é importante que os públicos saibam que serão divulgadas informações atualizadas em intervalos regulares (ARGENTI, 2014). Nestes casos a organização deve ser vista como centro de referência nas informações sobre o evento.

Neste momento a empresa deve seguir princípios éticos e não mentir, custe a quem custar, pois toda a comunicação deve ser pautada pela honestidade (FORNI, 2019). É importante também que a organização atue com responsabilidade, e principalmente, coloque as pessoas em primeiro lugar, demonstrando estar envolvida nas perdas pessoais do evento (FORNI, 2019).

Grunig (2011) destaca quatro princípios de comunicação que as organizações devem seguir em momentos de crise, o primeiro deles, o princípio de relacionamento, insere-se na etapa pré-crise, visto que organizações que constroem relacionamentos duradouros com públicos que poderiam ser afetados pelas suas decisões e comportamentos são menos vulneráveis a crises.

Os outros princípios se aplicam quando as crises estão em curso: princípio de responsabilidade, no qual a organização deve aceitar a responsabilidade de gerenciar uma crise, até mesmo quando não é culpada; princípio de transparência, no qual a organização deve revelar tudo o que sabe sobre o evento; e o princípio de comunicação simétrica, no qual a organização deve considerar os interesses dos públicos tão relevantes quanto os seus em momentos de crise, assim ela deve se comunicar em um diálogo verdadeiro com os públicos e assumir um comportamento socialmente responsável (GRUNIG, 2011).

No contexto de crise, as organizações devem se atentar à comunicação com dois públicos específicos, a mídia e o público interno. A comunicação com o público interno é muito importante, pois ele é um dos primeiros afetados pelo ocorrido. Em muitos casos

a sua segurança pode estar comprometida (assim como os seus empregos e a sua reputação pessoal) portanto estes indivíduos devem ser uma prioridade para as organizações, na medida em que eles são importantes formadores de opinião (FORNI, 2019). Além disso, os colaboradores devem estar preparados para responder a possíveis questionamentos e abordagens do público externo com relação ao ocorrido (FARIAS; ANDREUCCI JÚNIOR, 2018).

Outro ponto de destaque é a comunicação da organização com a mídia. A visão da mídia sobre o evento e o modo como ela retrata a organização são muito importantes, pois influenciará na percepção da opinião pública. Segundo Forni (2019), uma organização que consegue se comunicar bem e garantir a simpatia da imprensa para a sua causa, mesmo em situações negativas, pode minimizar os danos das crises. Para isso, é importante que a mídia não seja ignorada ou menosprezada, devendo ser instituída nas organizações uma cultura de comunicação que valorize o relacionamento com a imprensa, antes mesmo que crises eclodam (FORNI, 2019).

Uma estratégia que facilita a comunicação de crise, inclusive a comunicação com a imprensa, é a adoção de mensagens-chave. Estas mensagens devem ser curtas e objetivas, auxiliando a transmissão de informações para os *stakeholders*, representando o que a organização gostaria que a audiência retivesse sobre aquele evento e o que seria estratégico para a divulgação na mídia (FORNI, 2019). Ao elencar três ou quatro pontos principais sobre o evento, as mensagens trazem ideias-chave sobre a crise da organização, divulgando a sua versão do ocorrido (FORNI, 2019).

Durante uma crise, um dos principais canais de comunicação da organização com os públicos de interesse, inclusive com a mídia, é o porta-voz. Estes indivíduos são essenciais, pois eles são a fonte indicada para dar entrevistas em nome da empresa, representando o “rosto” da organização (FORNI, 2019). Neste contexto, Corrado (1994) enfatiza a importância da empresa se comunicar utilizando apenas uma plataforma, ou seja, através de um único indivíduo, evitando o sentimento de desconfiança. No caso de haver mais de um porta-voz, Corrado (1994) destaca que o discurso deles deve estar completamente alinhado, e todas as respostas devem ser coordenadas.

Devido a relevância do papel do porta-voz, é essencial que esse profissional seja treinado previamente, por meio do *media training*, o treinamento de relacionamento com a imprensa. Essa preparação é muito relevante, pois possui como objetivo o alinhamento

do discurso institucional da organização, evitando possíveis desencontros de informação e problemas com o controle da comunicação (FARIAS; ANDREUCCI JÚNIOR, 2018).

O porta-voz, segundo Forni (2019) deve ser alguém com credibilidade, tanto interna quanto externamente, necessitando conhecer profundamente o negócio e a cultura corporativa, ele também deve saber todos os detalhes e informações da crise e deve ter experiência com a mídia, sentindo-se a vontade em frente das câmeras, e inspirando calma e confiança.

Durante as crises, também é comum se destacar a figura de um líder, profissional que não necessariamente está à frente do comando da crise, mas que se sobressai devido a sua figura pública, ao comandar a execução de estratégias, estimular o desempenho e incentivar o compromisso da organização (FORNI, 2019).

Diante das amplas frentes de atuação da comunicação durante uma crise, Forni (2019) reforça alguns elementos básicos considerados decisivos para uma boa comunicação de crise:

[...] um plano de crise simples e flexível; uma liderança forte e decisiva; um porta-voz preparado, com mensagens-chave prontas; a identificação e a necessidade de estabelecer relação com diversos stakeholders, sobretudo os envolvidos na crise; o *timing* da resposta, que, no mundo das redes sociais, precisa ser rápida e esclarecedora; por fim, o plano de comunicação, levando em conta, prioritariamente, a comunicação interna e a relação com a mídia (FORNI, 2019, p. 97).

Já Argenti (2014) destaca oito passos importantes a serem seguidos na comunicação em momentos de crise, são eles: assumir o controle da situação; coletar o máximo de informação possível; montar um centro de gerenciamento de crise; comunicar-se com rapidez e frequência; entender a missão da mídia em uma crise; comunicar-se diretamente com o público afetado; lembrar que os negócios devem continuar; e fazer planos imediatamente para evitar outra crise. Este último passo destacado pelo autor contempla a etapa do pós-crise, que será analisada a seguir.

3.3 APRENDIZADOS E LIÇÕES NO PÓS-CRISE

Após momentos turbulentos, de grande nervosismo e estresse, chega-se a fase final do processo de gestão de crises, em que se consegue ter uma visão mais abrangente tanto do evento em si como da maneira como a organização reagiu a ele, tendo uma dimensão das suas consequências para a organização. Segundo Forni (2019), nesta fase a

organização deve refletir e aprender com os erros cometidos, buscando apurar as responsabilidades, aplicar penalidades e traçar estratégias para evitar repetições.

Para Argenti (2014) este é o momento no qual os executivos de comunicação devem ser reunidos com os gerentes da organização para garantir que nas próximas vezes em que a empresa passar por uma crise, ela estará mais preparada. Segundo o autor, “não existe melhor hora para se preparar para uma crise do que o período imediatamente após a crise anterior, pois a motivação é alta para aprender com os erros cometidos da primeira vez” (ARGENTI, 2014, p. 346). Assim, destaca-se o papel estratégico da gestão de crises e da atuação da comunicação neste processo, ao passo que, em momentos de instabilidade e insegurança, as organizações devem tomar o máximo de cuidado com as suas ações, a fim de evitar danos irreparáveis ao seu negócio, mas também à sua reputação.

4 AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E NA COMUNICAÇÃO DE CRISE

Na contemporaneidade, as relações públicas estão presentes nas organizações, nos departamentos de comunicação, desenvolvendo estratégias e ações comunicacionais, junto a outras áreas como a publicidade, o jornalismo, os recursos humanos, o *marketing*, entre outros. Apesar de hoje ser um campo profissional consolidado, a profissão possui uma origem recente, só tendo sido sistematizada a partir do final do século XIX e início do século XX, estando a sua origem vinculada a busca das organizações norte-americanas pelo apoio da opinião pública, diante da má percepção que a sociedade possuía delas naquele momento (FARIAS, 2009).

Assim, a profissão teve o seu ponto de partida no despertar do interesse das organizações no seu relacionamento e comunicação com o entorno, fato hoje tido como preceito de uma boa gestão estratégica das organizações. Conforme afirma Grunig (2011) as empresas necessitam se comunicar com os demais, afinal elas não estão sozinhas ou isoladas.

Neste contexto, a profissão de relações públicas desenvolve uma função essencial, pois, segundo Grunig (2011) cabe a ela gerenciar a comunicação de uma organização com os seus públicos. Entende-se aqui por públicos pessoas que são influenciadas pela organização ou que exercem influência sobre ela (GRUNIG, 2011).

Assim, uma boa comunicação implica no trabalho das relações públicas em manejar as expectativas das organizações com relação aos seus *stakeholders* e vice e versa, visto que ambas as partes saberão o que esperar do comportamento do outro e entenderão o ponto de vista alheio (GRUNIG, 2011).

Além disso, Grunig (2011) destaca que esta profissão cria valor para a organização na medida em que equilibra os interesses dela e dos seus públicos. É comum as organizações menosprezarem que os seus *stakeholders* possuem interesses, sendo que estes, muitas vezes, podem ser conflitantes com relação aos objetivos organizacionais. Portanto, destaca-se o papel das relações públicas em fazer com que os interesses deles sejam ouvidos, seus problemas sejam incluídos na missão das organizações, eles participem das decisões que os afetam e que seja construído um verdadeiro diálogo com eles, ao invés de um monólogo (GRUNIG, 2011).

Deste modo, o exercício da profissão de relações públicas se associa diretamente com a responsabilidade que a organização possui perante os seus públicos. Segundo Grunig (2011), organizações responsáveis assumem as consequências que exercem para os seus públicos e comunicam-se de forma simétrica com eles, e ao desenvolverem uma comunicação eficaz, constroem bons relacionamentos.

Assim, destaca-se outro elemento essencial para a atuação das relações públicas nas organizações, a construção de relacionamentos. Para França (2011), as relações públicas podem ser definidas como

[...] o processo de criar e manter relacionamentos corporativos de longo prazo das organizações com os públicos e determinar que seu objetivo maior é gerenciar de maneira estratégica relacionamentos e monitorá-los em suas diferentes modalidades para que produzam benefícios recíprocos para as partes (FRANÇA, 2011, p.254-255).

Neste sentido, França (2011) reforça a importância da estratégia do diálogo para a construção de relacionamentos, visto que nela todas as partes se ouvem, entendem as diferentes perspectivas, e obtém ou um consenso ou tomam uma decisão contrária. Assim, além de contribuir para que outros interesses sejam ouvidos, além dos organizacionais, a construção de relacionamentos duradouros, segundo França (2011), é uma estratégia de gestão benéfica para as organizações, na medida em que estas criam parcerias com os indivíduos dos quais elas dependem, o que auxilia consequentemente, na execução das suas diretrizes, decisões estratégicas e objetivos de negócio.

Portanto, as relações públicas desempenham um papel essencial nas organizações ao conectarem estas com os seus públicos, demonstrando o reconhecimento da organização diante dos seus interesses, por meio da construção de relacionamentos e de uma comunicação simétrica.

4.1 A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL PELOS PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Entre as diversas ações de comunicação desenvolvidas pelos profissionais de relações públicas com o objetivo de construir e consolidar relacionamentos duradouros entre as empresas e os seus *stakeholders*, destacam-se as ações de comunicação institucional. Esta vertente da comunicação está no centro do contato entre as organizações e os seus públicos, uma vez que ela apresenta a organização para a

sociedade, constituindo uma comunicação da organização em si, como sujeito institucional (KUNSCH, 2016).

A administração da comunicação institucional, segundo Kunsch (2016) pode ser realizada através de diversos instrumentos, incluindo as relações públicas, as quais cabem delinear e gerenciar esta comunicação. Assim, durante a sua administração é importante que sejam levados em consideração alguns recursos intangíveis que a compõe, como a identidade, a imagem e a reputação. Dentre eles, Argenti (2014) destaca a importância da gestão da identidade organizacional, já que diferente da imagem e da reputação, ela pode ser completamente administrada pela organização. Além disso, as ações comunicacionais empreendidas na gestão da identidade influenciam na construção das imagens pelos públicos, e conseqüentemente na reputação organizacional (ARGENTI, 2014).

Segundo França (2011) a construção dos relacionamentos corporativos está diretamente ligada à identidade corporativa e a todas as formas como a organização apresenta a si mesma. Assim, Argenti (2014) pontua três aspectos que contribuem positivamente para uma boa gestão da identidade organizacional: uma visão corporativa inspiradora, com os principais valores, filosofias, padrões e objetivos da empresa, com a qual todos os públicos dela devem se relacionar; uma gestão estratégica da marca, com destaque para o nome e a logomarca; e por fim uma apresentação coerente desta identidade, com todos os seus elementos integrados com a visão corporativa.

Além disso, em razão da pluralidade de situações nas quais os públicos possuem contato com as organizações, é importante que a comunicação institucional esteja alinhada a comunicação da organização como um todo e represente uma coerência no discurso da empresa. Neste contexto, Riel (2003 apud ALMEIDA; NUNES, 2007) enfatiza a necessidade da organização adotar uma história única, que sirva de inspiração para as suas diversas ações comunicacionais, e que represente o discurso institucional de forma coerente e consistente com a sua cultura e o seu comportamento, a fim de alinhar melhor as expectativas dos públicos. Tal ação vai ao encontro da filosofia da comunicação integrada de Kunsch (2016), que defende a importância de todas as modalidades comunicacionais estarem conectadas.

Esta estratégia de alinhamento impacta positivamente a comunicação institucional, na medida em que facilita a retenção e assimilação da identidade e dos princípios organizacionais pelos diferentes públicos, inclusive os colaboradores, fato

fundamental segundo Argenti (2014). A adoção de uma única narrativa também contribui para que a organização mantenha uma coerência entre o seu discurso e a prática, fator essencial na comunicação institucional. Segundo Rosa (2006), diante da exposição das organizações a sistemas de grande vigilância digital, por meio da *internet*, é imperativo que estas sejam coerentes e honestas em suas atitudes e que os valores que elas defendem estejam presentes em cada uma de suas ações.

Outro fator a ser considerado na gestão da comunicação da instituição é o treinamento de porta-vozes e o seu posicionamento na mídia. Os porta-vozes empresariais são essenciais para a visibilidade das organizações, visto que o seu desempenho está diretamente relacionado a reputação da empresa, na medida em que existe uma associação direta construída pelos públicos entre essa personagem e a organização, portanto eles devem ser treinados para que a sua atuação contribua positivamente para a reputação da organização (SANTOS; BARROS, 2011).

Ademais, como parte da gestão da comunicação institucional, é importante que a imagem da organização perante os seus *stakeholders* seja analisada e levada em consideração. Em vista disso, Almeida e Nunes (2007) destacam a relevância do monitoramento das expectativas de cada público, entendendo como a organização é vista, para que se conheçam os seus pontos positivos e negativos, e haja um alinhamento entre a identidade da organização (como ela é), a sua imagem (o modo como ela é vista) e a sua visão (como ela quer ser percebida). Segundo Almeida e Nunes (2007), quanto maior o alinhamento entre a identidade, a imagem e a visão da organização, maior será a força da reputação.

Neste sentido, a reputação organizacional também é um fator relevante a ser considerado na comunicação institucional. Ainda que os profissionais de relações públicas não gerenciem a reputação diretamente, eles se valem de estratégias comunicacionais que auxiliam na sua sustentação e fortalecimento. Para Grunig (2011) uma boa reputação é resultado da qualidade dos relacionamentos da organização e do comportamento da administração. Assim, ao gerenciar os relacionamentos organizacionais, e ao influenciar o comportamento da administração (levando em consideração os interesses dos *stakeholders*) as relações públicas contribuem positivamente para a percepção que os públicos possuem das organizações, melhorando, conseqüentemente, a reputação corporativa (GRUNIG, 2011).

Deste modo, as organizações almejam uma boa reputação e a aquisição de credibilidade, ativo tão importante na contemporaneidade. Para Farias e Andreucci Júnior (2018) as organizações desenvolvem comunicações e narrativas, baseadas na sua identidade, cultura e valores, que buscam além de entrar em sintonia com os públicos, a conquista da legitimidade social. Neste contexto, a gestão da comunicação institucional pelos profissionais de relações públicas permite mais do que a criação de laços, com a melhora na percepção da organização diante da sociedade, e o aumento da sua credibilidade e confiança.

4.2 A CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL PARA A COMUNICAÇÃO DE CRISE DAS ORGANIZAÇÕES

No momento em que uma crise eclode no ambiente organizacional, é muito comum que sentimentos como o desespero e o pânico façam parte da reação dos executivos. Entretanto, ainda que representem um desafio, é importante lembrar que as crises são fenômenos inerentes ao ambiente organizacional na contemporaneidade e que nem sempre precisam ter um impacto negativo. Tudo depende da postura da organização e da sua preparação para estes eventos.

Neste contexto, uma boa gestão da comunicação institucional pode contribuir positivamente para as organizações, minimizando os danos do evento e auxiliando na comunicação de crise. Quando as organizações empregam esforços contínuos na administração da sua comunicação institucional, elas se conectam com os seus públicos por meio de uma relação autêntica, o que tende a auxiliar na superação de adversidades.

Portanto, esta vertente da comunicação deve ser gerenciada constantemente pelos profissionais de relações públicas, como parte do dia-a-dia organizacional, para que no momento em que eventos desafiadores eclodirem, as organizações possam se balizar nos esforços empreendidos previamente, e minimizar os desgastes desses eventos, principalmente para a sua imagem e reputação.

Entre as contribuições da comunicação institucional para a superação de crises está a construção e a consolidação de relacionamentos. Segundo Grunig (2011) o desenvolvimento de relacionamentos estáveis ao longo dos anos através da comunicação

continua com os diferentes *stakeholders*, auxilia as organizações a garantirem o seu apoio em momentos difíceis.

Esta aproximação com os públicos facilita a comunicação de crise, na medida em que os indivíduos que já têm contato com a organização rotineiramente, através de canais de comunicação consolidados, estarão mais abertos a ouvir o seu discurso e as suas informações. Neste sentido, devem ser considerados os relacionamentos com todos os públicos da organização, inclusive com a mídia, visto que o estabelecimento de uma relação cordial e rotineira com ela contribui para a comunicação de crise (FORNI, 2019).

Além disso, na visão de Grunig (2011), a construção de uma comunicação contínua com os públicos é essencial para a gestão de assuntos emergentes que podem vir a se tornar crises, pois a partir destes diálogos as organizações entendem os interesses destes indivíduos e podem tomar decisões mais conscientemente. Para o autor, se o profissional de relações públicas não estabelece qualquer contato com os públicos antes da crise, dificilmente conseguirá resolver o problema (GRUNIG, 2011).

Neste sentido, destaca-se a necessidade da comunicação com os públicos ocorrer de forma assídua, pois contactá-los somente quando os incidentes ocorrem demonstra falta de responsabilidade pública da organização e oportunismo, o que prejudica a eficácia da comunicação de crise.

Ademais, a gestão da comunicação institucional é essencial para as organizações, pois através dela, os indivíduos conhecem a sua identidade, o seu propósito, os seus valores e se aproximam afetivamente da organização. Segundo Farias e Andreucci Júnior (2018) alguns públicos desenvolvem afeto pelas organizações que gostam, confiam, possuem amizade, e quando as crises ocorrem, são mais compreensíveis inclusive podendo transmitir segurança para os demais públicos.

Deste modo, devido ao contato prévio com a comunicação da instituição, os públicos sabem quem ela é, se identificam com ela, sabem o que esperar do seu comportamento e guardam percepções positivas suas. Assim, durante uma crise, *stakeholders* com estima pelas organizações passam a ser mais solidários e abertos a sua comunicação, se mostrando mais dispostos a ouvir o seu discurso, e, inclusive, defendê-la.

Outro fator a ser considerado é que uma comunicação institucional consolidada, com princípios organizacionais claros e bem definidos contribui para a condução da comunicação de crise, pois podem ajudar na elaboração do discurso institucional, dando coerência a comunicação da empresa. Assim, é essencial que a empresa reitere durante a comunicação de crise aspectos como os seus valores, o que pode se tornar uma estratégia importante para a sua visibilidade perante a opinião pública.

Para Rosa (2003) a associação da empresa a determinados valores positivos durante uma crise pode ser algo muito produtivo. Portanto, destaca-se a necessidade do cultivo de valores positivos na sua identidade, que sejam estimados pela sociedade, pois, em momentos difíceis, ela terá uma percepção positiva perante os seus públicos, o que é essencial, pois, nestes momentos as percepções são tão importantes para a opinião pública como as ações organizacionais (ROSA, 2003). Deste modo, a comunicação institucional e os princípios organizacionais são fundamentais durante as crises, não podendo serem esquecidos ou ignorados.

Outras ações de comunicação institucional relevantes e que impactam positivamente a comunicação de crise são o treinamento e posicionamento de líderes e porta-vozes empresariais. Pois, segundo Forni (2019) é importante que os porta-vozes das empresas em momentos de crise já tenham sido treinados previamente no relacionamento com a imprensa. Assim, a organização já possuir porta-vozes com experiência com a mídia e que já são conhecidos neste meio por representarem a organização auxilia a condução da comunicação em momentos adversos.

Durante momentos de crises, nos quais as organizações veem sua sobrevivência ameaçada, principalmente pela opinião pública, a reputação é uma importante aliada da organização. Assim, destaca-se a importância da sustentação e consolidação da reputação através da comunicação institucional, visto que, para Rosa (2006), uma boa reputação, associada a uma série de imagens positivas da organização, serve como um sistema imunológico para a empresa em momentos de adversidade. Segundo o autor, todas as percepções positivas atribuídas a ela com o passar do tempo acumulam-se, podendo ser resgatadas quando surgem problemas (ROSA, 2006).

Nesta mesma linha de raciocínio, Forni (2019) destaca a relevância da construção da confiança com os *stakeholders* pelas organizações antes da eclosão de crises, através

de uma boa reputação, para que nestes momentos desafiadores as organizações possam desfrutar do “capital de confiabilidade” adquirido anteriormente.

Além disso, junto a uma boa reputação e confiança, está credibilidade da organização. Segundo Farias e Andreucci Júnior (2018) a melhor arma durante uma crise é justamente a sua credibilidade. Os autores também defendem que

[...] organizações que possuem políticas voltadas para às relações públicas estarão mais “blindadas” quando surpreendidas por crises, pois conquistaram valor agregado junto à opinião pública por meio da sua identidade, das suas narrativas e da memória organizacional associada às estratégias das empresas (FARIAS; ANDREUCCI JÚNIOR, 2018, p.934).

Assim, organizações que já estão no imaginário dos públicos, possuem relacionamentos duradouros com estes, conquistaram a sua confiança e empatia e que possuem um discurso institucional coerente, tendem a estar mais preparadas para enfrentar situações de adversidade, desenvolvendo uma comunicação de crise mais eficaz e estratégica. Neste contexto, destaca-se a importância de os profissionais de relações públicas gerirem a comunicação institucional das organizações, posicionando-as estrategicamente na sociedade e contribuindo positivamente para as percepções que os públicos possuem delas, fatores decisivos em momentos de crise.

5 ESTUDO DE CASO COM O GRUPO MALWEE

Neste capítulo, será realizado um estudo de caso com a organização Grupo Malwee, com o objetivo de analisar a gestão da sua comunicação institucional e a influência dela na condução da comunicação da empresa durante a crise de COVID-19 no ano de 2020. A escolha desta empresa possui como justificativa a sua notória atuação nesta crise, visto que mesmo impactada pelo evento, a marca promoveu uma série de iniciativas contemplando os seus mais diferentes públicos e utilizando a comunicação para reforçar o seu posicionamento, a sua identidade e estreitar o seu relacionamento com seus *stakeholders*.

5.1 APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa, optou-se pela escolha da metodologia de estudo de caso, tendo como base o livro “Estudo de Caso: planejamento e métodos” de Robert K. Yin, bibliografia referência nesta temática. Em seu livro, Yin (2001) pontua cinco diferentes tipos de pesquisa, e destaca três condições que devem ser consideradas pelo pesquisador na escolha de cada um deles: o tipo de questão da pesquisa; a extensão do controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais efetivos; e o grau de enfoque em acontecimentos históricos em contraposição a acontecimentos contemporâneos. A resposta para cada condição varia entre as diferentes pesquisas como mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Diferentes tipos de pesquisa

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Fonte: Yin (2001)

Com relação ao estudo de caso, esta metodologia é a mais indicada quando a pesquisa envolve questões do tipo “como” e “por que” sobre acontecimentos contemporâneos, sob os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2001).

Assim, este foi o método escolhido para a realização da pesquisa com o Grupo Malwee, visto que a questão problema da pesquisa corresponde a como a gestão da comunicação institucional pelos profissionais de relações públicas pode contribuir para a comunicação de crise das organizações. Além disso, neste caso os acontecimentos analisados são contemporâneos e o pesquisador não possui controle sobre eles.

As informações coletadas para a realização do estudo de caso provêm de um levantamento de dados secundários realizado pela *internet*, e também pelos dados obtidos através de uma entrevista em profundidade com a Analista de Comunicação do Grupo Malwee, Indianara Jacomini, a Gerente de Atendimento do Grupo Malwee na Néctar Comunicação Corporativa, Maria Clara Dultra e a Analista de Comunicação do Grupo Malwee na Néctar Comunicação Corporativa, Marina Nobre. A entrevista foi realizada no dia 5 de outubro de 2020.

5.2 O GRUPO MALWEE

Fundado em 1968, o Grupo Malwee é uma das principais empresas do segmento de moda do Brasil. O Grupo é detentor de 8 marcas, são elas: Malwee, Scene, Enfim, Wee!, Malwee Kids, Carinhoso, Zig Zig Zaa e Malwee Liberta. A empresa também possui o Instituto Malwee, criado em 2019, através do qual passaram a ser realizadas as ações sociais já empreendidas pela organização. O Grupo está presente em todo o país por meio de 24 mil pontos de vendas multimarcas, 218 lojas fidelizadas, 34 lojas monomarca e uma loja *online* (e-commerce).

Com mais de quatro mil e duzentos colaboradores, o Grupo Malwee possui três plantas fabris (duas delas localizadas em Jaraguá do Sul, em Santa Catarina e uma localizada na cidade de Pacajus, no Ceará) e um escritório administrativo em São Paulo. Desde 2012 quem está à frente do Grupo como *CEO* é Guilherme Weege, neto dos fundadores.

O Grupo Malwee é uma empresa familiar que une moda, inovação e sustentabilidade. A sustentabilidade sempre esteve em voga na sua atuação, e hoje a empresa se destaca pelo seu pioneirismo e pela sua importante atuação neste campo. Tendo em vista que a indústria da moda é uma das atividades fabris que mais poluem o

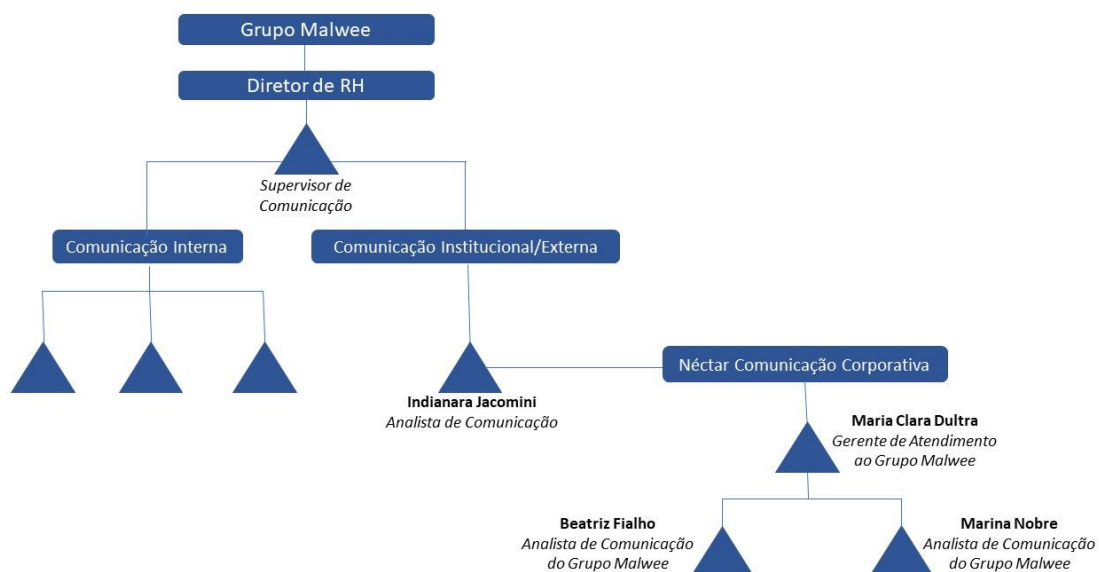
meio ambiente, o Grupo Malwee investe em práticas de sustentabilidade na sua produção fabril, como a reutilização de água no seu processo produtivo.

5.2.1 A estrutura de comunicação do Grupo Malwee

A área de comunicação do Grupo Malwee é dividida entre comunicação institucional/externa e comunicação interna. Ambas as áreas respondem a um profissional supervisor de comunicação, que responde diretamente ao diretor de RH do Grupo. Com uma estrutura enxuta, três pessoas integram a área de comunicação interna e apenas uma pessoa está à frente da área de comunicação institucional, a Analista de Comunicação Indianara Jacomini.

O Grupo Malwee possui uma agência de comunicação, a Néctar Comunicação Corporativa, a qual realiza todas as suas ações de comunicação externa. Na agência, três profissionais atendem ao Grupo Malwee: Maria Clara Dultra, Gerente de Atendimento ao Grupo Malwee; Beatriz Fialho, Analista de Comunicação do Grupo Malwee; e Marina Nobre, Analista de Comunicação do Grupo Malwee. A conexão entre a agência e a organização é realizada pela profissional Indianara Jacomini, como mostra a figura 4.

Figura 4: Estrutura de comunicação do Grupo Malwee



Fonte: o autor (2020)

O escopo de atuação da Néctar Comunicação Corporativa envolve as frentes de assessoria de imprensa, comunicação digital e relacionamento com parceiros e *stakeholders* estratégicos. Para ações pontuais de comunicação interna, ocasionalmente é contratada uma agência de comunicação de Jaraguá do Sul.

5.3 A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NO GRUPO MALWEE

Com mais de 50 anos de história, o Grupo Malwee é uma empresa reconhecida nacionalmente, com uma identidade consolidada ao longo da sua trajetória. A empresa possui princípios organizacionais muito claros e definidos, os quais orientam toda a sua atuação na sociedade. Os seus princípios organizacionais estão disponíveis no site institucional da empresa, como apresentado na figura 5.

Figura 5 – Princípios organizacionais do Grupo Malwee



Fonte: Site institucional do Grupo Malwee.

Diante da relevância destes princípios para o Grupo Malwee, eles são constantemente reiterados na sua comunicação interna. Assim, durante a entrevista, Indianara reforçou a importância da comunicação interna para o Grupo, destacando o papel dos princípios organizacionais nela “[...]as pessoas têm que saber aonde elas estão, para onde a empresa está indo. Quais são os valores que essa empresa carrega e o que eu concordo, se eu estou alinhada com esses valores ou não.”

Entretanto, com relação a comunicação institucional, somente recentemente os princípios e a identidade corporativa passaram a ser mais divulgados, assim como, apenas

recentemente aumentaram os esforços na gestão desta vertente da comunicação. Tal mudança ocorreu devido a chegada do novo *CEO* da empresa, Guilherme Weege, em 2012. Durante muito tempo o Grupo Malwee optou por assumir um estilo *low profile*, evitando a divulgação da marca e das suas ações, focando principalmente na comunicação interna, que sempre foi tida como estratégica pela organização.

Contudo, com a nova gestão, a comunicação institucional passou a ser mais valorizada na organização. Na visão de Guilherme Weege, é importante que a marca comunique o seu propósito, seus valores e suas ações para que ela possa ser exemplo e mostrar que é possível e importante fazer mais pela sociedade, especialmente com relação ao meio-ambiente, visto que o Grupo possui a sustentabilidade como um dos seus pilares de atuação.

A recente valorização da comunicação institucional no Grupo Malwee foi um movimento estratégico que agregou positivamente para a gestão da comunicação da organização, pois é fundamental que as empresas desenvolvam a comunicação institucional para se conectarem com os seus públicos, mostrando a sua essência, além dos seus produtos. Pois, como afirma Kunsch (2016), hoje as organizações não podem se restringir apenas a divulgação de produtos e serviços, elas precisam se identificar com consumidores cada vez mais exigentes, e nesse sentido a comunicação institucional agrega valor aos negócios e cria um diferencial no imaginário dos públicos.

Assim, a estratégia atual de comunicação institucional do Grupo Malwee em reiterar constantemente os seus princípios organizacionais, e integrá-los de maneira coerente, auxilia a organização na consolidação de relacionamentos com os seus públicos. Como destaca França (2011), os relacionamentos corporativos provêm das diretrizes organizacionais, como visão, missão, objetivos, valores, cultura e estratégias de curto, médio e longo prazo. Deste modo, nos últimos anos nota-se que o Grupo passou a despender esforços na gestão da comunicação institucional, vista agora como estratégica para a consecução dos objetivos organizacionais.

5.3.1 As ações de comunicação institucional da empresa

A comunicação do Grupo Malwee diferencia-se da comunicação das suas marcas, visto que elas apresentam públicos estratégicos distintos. Assim, enquanto o público-alvo

da comunicação das marcas são os consumidores, o Grupo Malwee considera como públicos estratégicos os funcionários, talentos (pessoas que almejam trabalhar na empresa), clientes atuais (lojistas), potenciais futuros clientes, imprensa, associações, entidades, sindicatos e universidades.

Com relação às ações de comunicação institucional, o Grupo empreende uma série de iniciativas para cada público. A comunicação institucional com os lojistas é pautada nos valores e no propósito da empresa, uma vez que eles sentem orgulho em fazer parte da empresa e em assumir os mesmos compromissos que ela. Um exemplo de comunicação com este público é a divulgação das ações sociais empreendidas pelo Grupo e a inclusão da participação dos lojistas em algumas dessas ações. Além disso, a comunicação com os lojistas também é pautada por canais de qualificação e capacitação de varejo, como por exemplo o “Papo Fashion”, um programa do Grupo Malwee com dez anos de existência, que reúne dicas de *marketing* digital, atendimento ao cliente, instruções sobre como ter uma loja digital, entre outros.

As ações de comunicação institucional com os talentos possuem como foco as redes sociais, com destaque para o LinkedIn, sendo que a imagem do *CEO* é frequentemente utilizada. Na comunicação com este público são pautados temas como liderança, governança corporativa e os valores e os propósitos da empresa, pois, como afirmou Indianara na entrevista, hoje as pessoas se conectam cada vez mais com o propósito da marca, especialmente na hora buscar uma empresa para trabalhar.

Com relação ao público interno, um dos temas mais abordados pela comunicação é a questão do “orgulho de pertencer” e o compromisso social e ambiental da empresa. Essa intersecção entre a comunicação institucional e a interna é fundamental para a gestão estratégica da comunicação nas empresas, visto que, segundo Argenti (2014), é importante que os colaboradores conheçam a identidade e os princípios da organização na qual trabalham, tendo isso em mente no contato com os clientes. Contudo, além dos clientes, é importante que os colaboradores tenham esse conhecimento na medida em que eles são os principais porta-vozes da empresa para diversos outros públicos estratégicos, como os seus familiares e a comunidade.

O relacionamento da organização com a imprensa também é voltado para a comunicação dos propósitos e dos valores da organização, entretanto, a abordagem depende da editoria. A comunicação institucional do Grupo Malwee também é gerenciada

pela agência através do estabelecimento de relacionamentos com parceiros e *stakeholders* estratégicos e a ativação destes em projetos especiais de relações públicas. Como por exemplo, destaca-se a adesão do Grupo Malwee como marca parceira no projeto Fashion Revolution, um movimento global que tem por objetivo conscientizar sobre os impactos socioambientais do setor da moda, incentivar a transparência e fomentar a sustentabilidade (FASHION REVOLUTION, s/d).

Deste modo, a agência está sempre em busca de parceiros para trabalharem junto ao Grupo e ao *CEO* Guilherme Weege, relacionados a temáticas alinhadas com a atuação da organização, como inovação digital, sustentabilidade, entre outros. A comunicação institucional do Grupo Malwee se relaciona diretamente ao trabalho destas associações e entidades durante essas parcerias.

Como estratégia de comunicação institucional, a construção destes relacionamentos envolve o posicionamento do *CEO* da marca, Guilherme Weege. Assim, ele aparece como a imagem do Grupo Malwee na questão de liderança e compromisso social e ambiental, dando um “rosto” para a empresa. A presença recorrente do *CEO* nestes movimentos faz com que o Grupo Malwee se destaque no segmento de varejo de moda, e no mercado em geral, garantindo visibilidade à marca. Portanto, é muito frequente a aparição de Guilherme em palestras e eventos, para falar de temas como valores, propósitos, a responsabilidade da indústria da moda no combate à poluição ambiental, entre outros.

Indianara descreve a atuação do *CEO* como o “[...] ativo da comunicação corporativa”, pois ele é o principal porta-voz do Grupo Malwee. Existem outros porta-vozes na empresa, mas Guilherme é a referência para falar sobre o Grupo e a postura da marca. Deste modo, ter um porta-voz que conhece a organização e que está familiarizado em representá-la é algo que fortalece a comunicação institucional da empresa. Além disso, o fato do porta-voz já ter experiência com a mídia e ter realizado *media trainings* é muito positivo para o Grupo, pois segundo Santos e Barros (2011), as empresas que melhor preparam o seus porta-vozes estão prontas para concederem entrevistas, coletivas, palestras e participarem de negociações com os *stakeholders*. E estas aparições contribuem para a visibilidade da organização.

Para a gestão da comunicação institucional do Grupo Malwee são utilizadas as suas redes sociais, a assessoria de imprensa, as frentes de atuação de relações públicas, e

também o LinkedIn do *CEO*. As mensagens são todas conectadas, através de estratégias de conteúdo, como explica Maria Clara:

[...] a gente define os nossos pilares de fala, nosso posicionamento, define as nossas mensagens, toda parte de *storytelling*, de narrativa e isso reverbera em todas as comunicações que a gente faz. Então a gente passa as mesmas mensagens pra todos os públicos, o que muda é a abordagem, ora estão nas redes sociais, ora é um *release* para imprensa, ora vira uma parceria estratégica, ora vira comunicação interna, ora vira comunicação com cliente (a parte B2B), a mensagem sempre é a mesma e sempre no sentido de reforçar a personalidade, a visão de mundo, o propósito da empresa e os valores dela também.

Tal ação de alinhamento da comunicação institucional do Grupo Malwee é essencial para que a organização demonstre coerência no seu discurso institucional e integre a ele a sua identidade, reforçando a sua essência e os seus valores em cada mensagem. Neste contexto, resgata-se a fala de Riel (2003 apud ALMEIDA; NUNES, 2007) apontada anteriormente, na qual ele destaca a importância da criação de uma história única pelas organizações, para que todas as suas ações comunicacionais partam de um único ponto.

Deste modo, o fato de o discurso do Grupo Malwee estar alinhado em todos os canais contribuiu para a coerência das mensagens organizacionais e para a percepção que o público possui da organização, visto que mesmo em diferentes pontos de contato, o discurso estará sempre em conformidade com a narrativa institucional.

Ademais, nota-se que a organização dedica esforços na gestão da sua identidade, pois ao analisar a sua relação com alguns dos seus *stakeholders*, fica evidente que a identidade da empresa fortalece a sua conexão com os seus públicos. Assim, o Grupo empreende estratégias para a consolidação da sua identidade, como a estratégia apontada por Argenti (2014), na qual deve-se construir uma visão inspiradora, com a qual todos os públicos se relacionem. Deste modo, o orgulho dos clientes lojistas, dos colaboradores e a conexão dos talentos com o propósito da organização, por exemplo, são todos frutos da visão inspiradora construída pelo Grupo Malwee para a sua identidade.

Também se destaca na gestão da comunicação institucional da empresa o fato de a ela desenvolver uma comunicação estratégica com diversos públicos, desde os colaboradores, até associações e clientes. Tal atuação é muito positiva para a organização, na medida em que são estabelecidos relacionamentos de qualidade com diferentes públicos, o que, segundo Grunig (2011), é essencial para a consolidação da reputação de uma organização. Assim o papel das relações públicas em desenvolver relacionamentos

estratégicos com os mais diferentes públicos organizacionais está muito presente na atuação do Grupo Malwee e da agência Néctar Comunicação Corporativa.

5.4 A CRISE DE COVID-19 E O IMPACTO NO VAREJO

Em dezembro de 2019, uma grave crise de saúde eclodiu na cidade de Wuhan, na China, ocasionando meses depois uma crise global de saúde. Ela foi provocada pela transmissão do novo coronavírus (SARS-CoV-2), o qual foi identificado em Wuhan, na China, como causador da doença COVID-19, que passou rapidamente a ser disseminada entre a população (MINISTÉRIO DA SAÚDE, s/d). A COVID-19 é transmitida de pessoa para pessoa, e possui um espectro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros graves (MINISTÉRIO DA SAÚDE, s/d).

O surgimento de uma crise de saúde de tamanha dimensão surpreendeu grande parte do mundo, e o que teve início na China, rapidamente chegou a outros países, inclusive no Brasil, o primeiro caso confirmado no país foi divulgado em 26 de fevereiro de 2020 (PRIMEIRO ..., 2020). Com isso, a pandemia de COVID-19 começou a ganhar maior visibilidade no país e as primeiras medidas para contê-la começaram a ser adotadas durante o mês de março, variando entre cada localidade.

Devido ao fato de ser uma doença contagiosa e ainda pouco conhecida, sentimentos como a incerteza e a insegurança tomaram conta da sociedade. Com o rápido crescimento no número de casos, a sociedade passou por uma série de transformações, com alterações no estilo de vida da população, a fim de que a pandemia fosse contida, ou ao menos, desacelerada. Para isso, em diversos países foram implementadas medidas de isolamento e distanciamento social, tais como a quarentena.

Como uma de suas consequências, a crise impactou fortemente organizações em todo o mundo, inclusive no Brasil, uma vez que com a implementação de medidas de isolamento social, muitas empresas viram as suas operações ameaçadas com o fechamento temporário de fábricas e do comércio. Assim, a COVID-19 impactou o desenvolvimento da economia nacional, com destaque para alguns setores que foram fortemente abalados, como o varejo e o setor de vestuário.

Segundo a edição da Pesquisa Mensal de Comércio de abril de 2020, realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o primeiro mês de adoção de

medidas de isolamento social contra a COVID-19 impactou negativamente nos resultados do setor de varejo, sendo que as vendas do comércio varejista reduziram cerca de 16,8% em abril, em comparação com o mês anterior. Este foi o pior resultado desde o início da série histórica, em janeiro de 2000. Ainda, segundo a mesma pesquisa, um dos setores mais afetados foi o de tecidos, moda e vestuário, o qual sofreu queda de 60,6% em comparação ao mês anterior.

Nos meses subsequentes a abril, o desempenho do varejo continuou sofrendo oscilações com a pandemia de COVID-19. A edição da Pesquisa Mensal de Comércio de junho de 2020, também realizada pelo IBGE, apontou que o setor de varejo fechou o volume de vendas do primeiro semestre de 2020 com queda de 3,2% com relação a este mesmo período no ano 2019, sendo que este resultado é o menor desde o segundo semestre de 2016 (-5,6%). Além disso, o setor de tecidos, moda e vestuário teve uma variação negativa no primeiro semestre de 2020 de 38,7% em comparação com este mesmo período do ano de 2019.

Deste modo, o varejo sentiu um impacto negativo no seu desempenho com a crise de COVID-19, principalmente o setor de tecidos, moda e vestuário, o qual teve as suas vendas prejudicadas com o fechamento do comércio e com a redução do hábito de consumo da sociedade. Ademais, as empresas deste segmento ainda tiveram de lidar com o desafio de vender roupas sem a prática de experimentação, algo muito comum neste tipo de compra. Como consequência, muitas organizações associadas a este setor tiveram as suas receitas fortemente abaladas. Os impactos da crise afetaram desde pequenas lojas de bairro até grandes varejistas da moda, como o Grupo Malwee.

5.4.1 A gestão da crise de COVID-19 pelo Grupo Malwee

A eclosão da crise de COVID-19 surpreendeu grande parte da sociedade, inclusive as organizações, como o Grupo Malwee. Diante do ocorrido, a empresa teve de rapidamente se mobilizar e tomar uma série de decisões, a fim de preservar tanto a saúde dos seus colaboradores como em tentar garantir a sobrevivência do seu negócio. O Grupo já possuía um mapeamento de riscos e plano de crises para situações adversas como acidentes ambientais e problemas com *compliance*. Entretanto, durante a entrevista, Indianara afirmou que eles não possuíam mapeamento de riscos de comunicação e também não tinham um plano envolvendo uma crise de saúde como a de COVID-19.

Deste modo, por mais que o material de prevenção de crise da organização não contemplasse a crise de COVID-19, o fato de a empresa já ter um plano de crise e mapear o ambiente demonstra a sua visão estratégica para a gestão de riscos, estando preparada para a ocorrência de eventos adversos. Como reforça Forni (2019) é essencial que as organizações realizem a gestão de riscos para evitarem crises, ou no mínimo, mitiguem os seus danos. E tal gestão poderia ser ainda mais estratégica se complementada com a adoção de um mapeamento de riscos de comunicação.

Assim, ainda que diante de um evento único, a empresa conseguiu rapidamente se mobilizar com a instalação de um comitê de crise, com profissionais de diversas áreas, incluindo a de comunicação. Tendo em vista as rápidas mudanças no andamento da crise no cenário brasileiro, o comitê teve o papel essencial de manter-se atualizado e de tomar as decisões em nome da organização.

Durante a crise a organização dividiu a sua atuação em três pilares estratégicos. O primeiro deles eram as pessoas, ou seja, garantir a sua saúde e a segurança e fazer o máximo para manter os seus empregos. Com foco principal no público interno, a organização empreendeu uma série de ações. Dentre elas a adoção de medidas seguindo os protocolos de segurança de isolamento social, tais como a implementação do *home office* e o fechamento das fábricas por quase um mês. Além disso, também foi criado um portal com dicas de cuidado com a saúde física e mental dos colaboradores na pandemia.

O segundo pilar estava ligado aos negócios e tinha como objetivo manter a operação do Grupo Malwee com o máximo de funcionamento possível e de ajudar os clientes lojistas, visto que eles foram muito impactados pelos decretos de fechamento do comércio. Assim, o Grupo promoveu iniciativas destinadas aos seus clientes, como a flexibilização da política comercial, a criação de uma linha de crédito específica para a pandemia, a migração da plataforma de conteúdo “Papo Fashion” para o meio digital, e também, como uma das maiores ações do Grupo neste período, o projeto “A Sua Loja Malwee”, uma plataforma para os lojistas venderem os seus produtos *online*.

O terceiro pilar era voltado para a sociedade, e envolveu doações e parcerias realizadas pelo Grupo em prol da comunidade. As ações empreendidas pela organização foram inúmeras e se dividiram entre doações e iniciativas de geração de renda para profissionais autônomos que perderam o seu emprego, como as costureiras. O Grupo Malwee doou cerca de vinte milhões de reais em itens como máscaras, equipamentos

hospitalares e roupas. A empresa inclusive alterou o seu parque fabril para a produção, venda e doação de itens fora do seu portfólio, como roupas hospitalares.

Além disso, a organização também encontrou durante a pandemia uma forma de vender máscaras e de distribuir kits para que costureiras ao redor do país pudessem produzi-las e assim garantir uma renda. Neste período, o Grupo participou de diversos movimentos e parcerias, como o Todos Pela Saúde, o Fashion Masks, o Máscaras Pelo Bem, muitos deles através de contatos estabelecidos pelo *CEO*, Guilherme Weege. Essas ações permitiram que a fábrica não ficasse completamente paralisada, que os empregos fossem mantidos, que a empresa contratasse novos trabalhadores e que ajudasse a sociedade, de forma que além da manutenção da venda também foram realizadas muitas doações.

Entre tantas iniciativas voltadas a sociedade, destaca-se o Movimento “Compre do Bairro”, idealizado pelo *CEO* do Grupo, Guilherme Weege. O movimento envolveu a criação de uma plataforma *online* gratuita para ajudar a capacitar e profissionalizar os pequenos comércios de bairro durante a pandemia. A plataforma reuniu um conteúdo com a curadoria do Sebrae, da Endeavor, e da consultoria LHH e outras grandes organizações brasileiras aderiram ao movimento. Durante a pandemia, o Grupo Malwee também lançou a linha “Malwee Protege”, através da marca Malwee, representando a primeira coleção do país de roupas anti-COVID-19 de uma grande varejista. A empresa trouxe a tecnologia suíça para o Brasil, a um preço justo para o consumidor, tendo reduzido parte do seu lucro e destinado uma parte para ações sociais.

5.4.2 A estratégia da comunicação de crise do Grupo Malwee

Diante da gravidade da crise de COVID-19, das mudanças na estrutura da operação do Grupo Malwee e das diversas iniciativas empreendidas pela empresa na pandemia, a comunicação assumiu um papel fundamental na gestão da crise da organização e na divulgação das suas ações.

Com a imprevisibilidade deste evento específico, o Grupo Malwee teve que se mobilizar para construir estratégias de comunicação para a gestão da crise. Uma das primeiras ações tomadas foi o estabelecimento de uma comunicação interna clara e objetiva, a fim de evitar quaisquer ruídos, boatos ou problemas internos. Além da

comunicação interna, a organização se mobilizou para construir uma comunicação de crise ágil, assertiva, transparente e que fosse constantemente atualizada, assegurando assim a transmissão de informações para os seus públicos de interesse.

A adoção de tais condutas na comunicação de crise é vista como positiva, uma vez que diversos autores, como Argenti (2014), Forni (2019) e Corrado (1994), reforçam a necessidade da organização nesses momentos divulgar o máximo de informações possível, com agilidade, honestidade e constância, o que facilita a condução da comunicação de crise. Na visão de Indianara e de Maria Clara, essa postura da organização foi benéfica, pois evitou inclusive o surgimento de novas crises de comunicação e de reputação para a empresa.

Diante da amplitude de conteúdo que o Grupo Malwee precisava comunicar para os seus *stakeholders*, a Néctar Comunicação Corporativa, juntamente com o Grupo, criaram para a comunicação de crise um mote como estratégia para as ações comunicacionais. A narrativa elaborada, como aponta Maria Clara, foi a de que “[...] o Grupo Malwee se transformou numa verdadeira plataforma de projetos e ações sociais, em prol da sociedade, para atuar na pandemia”.

Assim, ao invés de a marca focar nos prejuízos financeiros, ela deu destaque para a sua responsabilidade corporativa e no que uma empresa de seu porte (e com a sua relevância) poderia fazer para auxiliar a sociedade e para viabilizar as operações do seu negócio em momentos difíceis. Essa narrativa estava conectada a sua identidade e história, visto que ela sempre prezou pelo bem-estar das pessoas, e sempre teve os seus valores e o seu propósito como um guia para a sua atuação ao longo dos seus 52 anos de trajetória. Indianara inclusive destacou na entrevista que a comunicação não criou nada e que, na verdade, eles apenas deram espaço para o discurso institucional da empresa que sempre esteve lá.

Assim, o fato de o Grupo Malwee já possuir uma identidade consolidada facilitou a condução da sua comunicação de crise, pois a marca pode reiterar esses elementos no seu discurso, como os seus valores. Para Rosa (2003) o resgate de valores pré-estabelecidos pela empresa na comunicação de crise é muito positivo, visto que, ao cultivar valores apreciados pela população na sua identidade, a marca possui uma vantagem em momentos adversos e melhora a sua percepção diante dos *stakeholders*.

Outro fator que contribuiu positivamente para a comunicação de crise do Grupo Malwee foi o fato de a empresa já gerir estrategicamente a sua comunicação institucional e a sua narrativa organizacional. Para Serra (2018), empresas com um discurso institucional alinhado internamente, que seja coerente com as suas crenças organizacionais, apresentam um melhor posicionamento quando expostas a crises.

Ao construir este mote de comunicação, Indianara foi enfática ao informar que, por se tratar de uma crise, muitas empresas teriam medo de serem vistas como oportunistas, mas que o Grupo Malwee não enfrentou este problema. Segundo a analista, o fato de a comunicação institucional da empresa se construir diariamente e formar um histórico na mente dos públicos, reforça a coerência entre o discurso e a prática do Grupo Malwee, que sempre prezou pelo bem-estar social, não somente durante a crise de COVID-19.

Assim, a atuação da organização em gerir diariamente a sua comunicação institucional e em alinhar o seu discurso com as suas ações é muito positiva, pois, segundo Rosa (2006), é importante que as empresas mantenham uma coerência nos seus atos, e que em cada um deles os seus valores sejam reiterados, comprovando que a empresa faz o que realmente diz, de forma contínua e não esporádica. Tal atitude, presente na atuação do Grupo Malwee, facilitou a condução da sua comunicação de crise, na medida em que aumentou a receptividade dos públicos, ao demonstrar a credibilidade da organização.

Inclusive, diante de tamanha coerência no discurso e atuação da empresa, Indianara apontou na entrevista que os próprios *stakeholders*, como os colaboradores, estranhariam a mobilização da empresa na crise caso ela não fosse coerente com a sua identidade e com os seus valores, visto que os seus públicos de interesse já possuem expectativas com relação a ela, devido à proximidade de relacionamento estabelecido entre eles.

Deste modo, a estratégia da organização durante a crise deu continuidade ao seu histórico de ações. Por ser uma empresa envolvida com os seus *stakeholders* e comprometida com o desenvolvimento do seu entorno, o Grupo Malwee decidiu olhar além do seu lucro e assumir uma preocupação com a sociedade e com todos os seus públicos de interesse, representando nas palavras de Maria Clara um “[...]porto seguro para todos os públicos [...]”, desenvolvendo uma série de iniciativas.

A adoção de tal estratégia pela organização e a sua divulgação na comunicação de crise só obtiveram êxito entre os públicos devido ao trabalho de gestão da comunicação institucional da empresa, da construção e consolidação contínua de relacionamentos. Assim, por ser uma organização que sempre esteve em contato com os seus públicos de interesse, o Grupo Malwee deu continuidade a esses relacionamentos durante a pandemia, e pode contar com o apoio das pessoas. Deste modo, a empresa é um exemplo positivo ao cumprir com o princípio de relacionamento de Grunig (2011) mencionado anteriormente, ao desenvolver bons relacionamentos com os seus *stakeholders*, para que em momentos difíceis ela tivesse o seu apoio e compreensão, estando menos vulnerável aos danos destes eventos.

Devido à qualidade destes relacionamentos, na visão de Indianara, o Grupo enfrenta pouquíssimas crises no seu dia-a-dia, principalmente em decorrência do fato dos seus públicos sentirem uma conexão emocional e apreço pela organização, e por já terem um sólido relacionamento com ela, baseado na confiança.

Assim, colaboradores, lojistas, muitos deles defendem a marca, e o fazem por já terem uma história com ela. Portanto, a comunicação institucional da organização possibilitou a criação de laços com os seus diferentes *stakeholders*, e como afirmam Farias e Andreucci Júnior (2018), estes públicos tendem a ser mais compreensivos com a empresa em situações de crises. Como consequência, são mais propensos a demonstrar receptividade à comunicação de crise da organização, diante da sua boa reputação e credibilidade.

Deste modo, com a elaboração de uma estratégia de comunicação de crise, a organização ainda tinha pela frente o desafio de divulgar todos os seus projetos e ações neste período, o que de fato foi facilitado devido aos canais de comunicação pré-estabelecidos com os seus públicos de interesse. Portanto, a grande incógnita era como comunicar cada projeto. Assim, optou-se pela comunicação dos grandes projetos da organização (A Sua Loja Malwee, Malwee Protege, Compre do Bairro) de modo separado, para veículos e editorias específicas.

Além disso, outra frente trabalhada pela empresa na sua comunicação de crise foi o posicionamento do CEO, Guilherme Weege, em entrevistas com a imprensa para falar sobre a atuação do Grupo como um todo, resumindo os seus projetos e estratégias. Como Guilherme já dominava as principais técnicas de entrevistas com a mídia, ele apenas

participou de reuniões de *briefing* com a equipe de comunicação para entender como poderia se posicionar melhor durante as entrevistas.

Assim, o treinamento prévio de Guilherme com relação a entrevistas, o fato dele já representar o Grupo como porta-voz e já possuir experiência com a imprensa foram ações de comunicação institucional que contribuíram para a gestão da comunicação de crise do Grupo Malwee, visto que ele soube representar o Grupo nestes momentos turbulentos, agregando positivamente para a visibilidade da empresa. Assim, como afirma Forni (2019), é muito importante que o porta-voz tenha experiência prévia com a mídia e seja treinado antecipadamente, cumprindo o *timing* correto, para que ele possa ter um desempenho positivo com a eclosão da crise.

Como resultado da comunicação de crise, o Grupo Malwee se destacou na imprensa, e a agência passou a ser mais procurada para responder a solicitações da mídia. Ademais, Guilherme concedeu importantes entrevistas para veículos como o Jornal Nacional da TV Globo e a Revista Exame (Figura 6). Além disso, o *CEO* também participou de uma série de *lives*, palestras e eventos.

Figura 6 – Reportagem do Grupo Malwee na Revista Exame

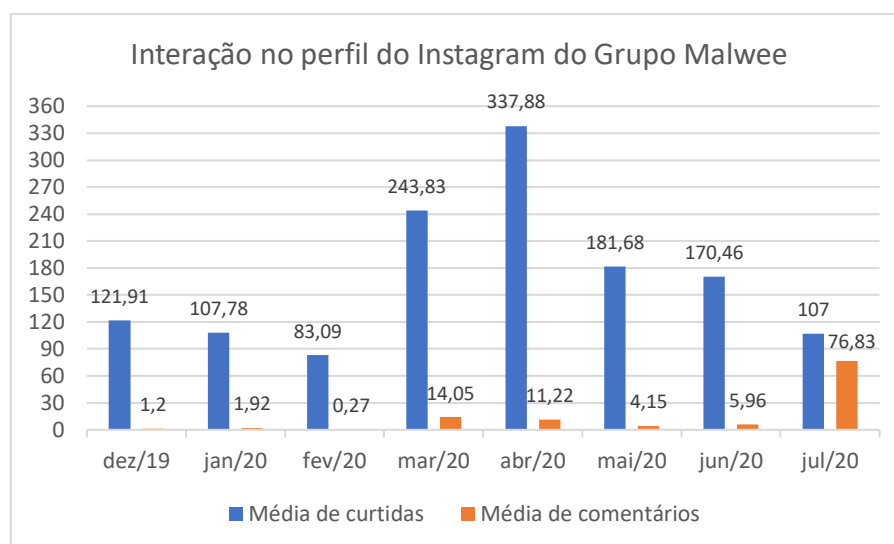


Fonte: "Grupo Malwee: Não tão fast" - Revista Exame (CAETANO, 2020)

A estratégia de comunicação de crise da empresa, com o aumento da produção de conteúdo, também trouxe resultados positivos para as suas redes sociais, como o aumento do engajamento no seu perfil no Instagram (@grupomalwee). Para analisar o aumento deste engajamento, foi realizado um levantamento de dados no perfil do Grupo na rede

social Instagram entre dezembro de 2019 e julho de 2020, sendo que de março a julho de 2020, o foco do conteúdo desta rede social foi a comunicação de crise e a divulgação dos projetos e iniciativas da marca. Como resultado do levantamento, nota-se que a média das interações, tanto de comentários quanto de curtidas, aumentaram após o início da comunicação de crise (março de 2020), como mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2- Análise da interação no perfil do Instagram do Grupo Malwee



Fonte: o autor a partir de dados do perfil do Instagram @grupomalwee

Apesar da crise do novo coronavírus ainda não ter terminado até o momento da entrevista (outubro de 2020), Indianara e Maria Clara destacaram que a organização se fortaleceu com essa crise, com a melhora na sua imagem e reputação e com a consolidação dos relacionamentos com os seus públicos, visto que o Grupo Malwee esteve ao lado de cada um deles durante este momento difícil. Ainda foi apontado que houve uma melhora na dinâmica de comunicação com os *stakeholders* e a marca se tornou mais visível, tanto na imprensa quanto nas redes sociais.

Portanto, nota-se que a boa gestão da comunicação institucional do Grupo Malwee contribuiu positivamente para a sua comunicação de crise, representando uma vantagem para a organização durante a crise de COVID-19. Assim, ter uma identidade coerente e consolidada, desenvolver relacionamentos de qualidade com os seus *stakeholders*, sustentar uma reputação positiva e ter a confiança dos seus públicos de interesse foram aspectos que contribuíram para a receptividade, condução e construção da comunicação de crise do Grupo. E como consequência, a comunicação de crise teve um papel decisivo na gestão da crise pela organização, uma vez que influenciou positivamente a percepção

que os públicos tiveram da empresa e da sua atuação na pandemia de COVID-19, minimizando os seus danos e a fortalecendo os relacionamentos entre a organização e os seus públicos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho buscou-se estabelecer as relações entre a gestão da comunicação institucional e a comunicação de crise das organizações. Para isso, pretendeu-se estudar a trajetória da comunicação organizacional no Brasil e a importância da comunicação institucional na atualidade, compreender os fenômenos denominados crises e o papel da comunicação na gestão destes eventos, e por fim, delinear e analisar as relações e intersecções entre os campos da comunicação institucional e da comunicação de crise, vertentes frequentemente tidas como separadas na gestão da comunicação das organizações, mas que acabam se interligando em diversas situações.

Deste modo, após uma análise aprofundada das relações entre essas duas vertentes da comunicação, pode-se afirmar que esta monografia cumpriu com o seu objetivo ao revelar que a comunicação institucional influencia a comunicação de crise das organizações, e quando gerida estrategicamente, ela contribui para o seu desempenho e para sua eficácia. Assim, em um ambiente cada vez mais instável e complexo como o atual, no qual as organizações estão expostas diariamente a ocorrência de crises, destaca-se a importância das organizações gerirem estrategicamente a sua comunicação institucional, através da atividade de relações públicas, se conectando com os seus *stakeholders* e se posicionando na sociedade.

Ao valorizarem a comunicação institucional na gestão da sua comunicação, as organizações adotam uma visão estratégica de longo prazo, visto que os esforços empreendidos a cada dia vão somando-se aos poucos na mente dos públicos, ao longo do tempo. Deste modo, quando as organizações vivenciarem situações adversas, estas já terão um relacionamento prévio com os seus públicos, uma narrativa institucional coerente e alinhada e uma identidade sólida com princípios organizacionais definidos na qual se basear para a construção do seu discurso de crise. Ademais, a constante construção de percepções positivas, através da sustentação de uma boa reputação, também representa uma grande vantagem para as organizações em momentos de crise.

Ou seja, todos estes esforços prévios da organização influenciam na condução da sua comunicação durante crises, e conseqüentemente na gestão das crises. Tal foi o caso do Grupo Malwee, pois, como visto, a gestão da comunicação institucional do Grupo com os seus diferentes públicos representou uma vantagem para a organização durante a condução da sua comunicação na crise de COVID-19. Assim, o fato de o Grupo Malwee

valorizar a sua comunicação institucional e trabalhá-la diariamente, contribuiu para que a construção do discurso da empresa diante da crise e para que as suas ações comunicacionais fossem aceitas e bem recebidas pelos seus públicos, ajudando inclusive a minimizar os danos e as ameaças do evento e a melhorar a imagem e reputação da organização.

Deste modo, em uma sociedade cada vez mais conectada, na qual as organizações precisam se comunicar com os seus públicos, mostrar os seus valores e o seu propósito, e em um ambiente no qual a confiança e a reputação são elementos chave para o desenvolvimento das organizações, devido a constante ocorrência de crises, é fundamental que as organizações invistam na comunicação institucional e conquistem valor junto aos seus públicos, na medida em que isso pode contribuir positivamente para a comunicação das organizações em momentos adversos como as crises, ajudando a gerir estes eventos e a conectar as organizações com os seus públicos mesmo em momentos difíceis.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ana Luiza de Castro; NUNES. Dário Arantes. Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações. **Organicom**, São Paulo, v.4, n.7, p. 258-279, 2º semestre de 2007.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. 6ª.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BUENO, Wilson da Costa. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. **Organicom**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 10-27, 1º semestre de 2005.
- CAETANO, Rodrigo. Grupo Malwee: Não tão “fast”. **Revista Exame**, 4 de jun. de 2020. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/nao-cao-fast/>>. Acesso em: 2 de nov. de 2020.
- CORRADO, Frank. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FARIAS, Luiz Alberto de. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 25-60.
- FARIAS, Luiz Alberto de; ANDREUCCI JÚNIOR, Sergio José. Rituais Anticrises: como as organizações se preparam para situações adversas de imagem. **Revista Observatório**, Palmas, v. 4, n. 6, p. 926-943, 8 de out. de 2018.
- FASHION REVOLUTION. **Fashion Revolution**, s/d. Fashion Revolution Brazil. Disponível em: <<https://www.fashionrevolution.org/south-america/brazil/>>. Acesso em: 30 de out. de 2020.
- FOMBRUN, Charles J. **Reputation**: Realizing Value from the Corporate Image. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- FOMBRUN, Charles J.; RIEL, Cees B. M. The Reputational Landscape. **Corporate Reputation Review**, London, v.1, n.1/2, p. 5-13, 1997.
- FOMBRUN, Charles J.; RIEL, Cees B. M. **Fame and Fortune**: How successful companies build winning reputations. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.
- FORNI, João José. Comunicação em tempos de crise. **Organicom**, v. 4, n. 6, p. 197-211, 1º semestre de 2007.
- FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- FRANÇA, Fábio. Gestão de relacionamentos corporativos. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011, p.247-319.

GRUNIG, James E. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011, p. 17-130.

GRUPO MALWEE. **Grupo Malwee**, s/d. Sobre o Grupo. Disponível em: <<http://grupomalwee.com.br/sobre-o-grupo/>>. Acesso em: 2 de nov. de 2020.

GRUPO MALWEE. **Perfil do Instagram: @grupomalwee**. Disponível em: <<https://www.instagram.com/grupomalwee/?hl=pt-br>>. Acesso em: 2 de nov. de 2020

INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. **ICM Annual Crisis Report 2019**. 4 de mai. de 2020. Disponível em: <<https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/>>. Acesso em: 27 de set. de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal de Comércio Abril 2020**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. 67 p. Disponível em: <https://servicodados.ibge.gov.br/Download/Download.ashx?http=1&u=biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/230/pmc_2020_abr.pdf>. Acesso em: 3 de nov. de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal de Comércio Junho 2020**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. 66 p. Disponível em: <https://servicodados.ibge.gov.br/Download/Download.ashx?http=1&u=biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/230/pmc_2020_jun.pdf>. Acesso em: 3 de nov. de 2020.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 6ª. ed. São Paulo: Summus, 2016.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Coronavírus**, s/d. Sobre a doença. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>>. Acesso em: 30 de out. de 2020.

NASSAR, Paulo. A Aberje e a comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 29-44.

PRIMEIRO caso de Covid-19 no Brasil ocorreu em SP e completa seis meses nesta quarta-feira. **Portal G1**. 26 de ago. de 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2020/08/26/primeiro-caso-confirmado-de-covid-19-no-brasil-ocorreu-em-sp-e-completa-seis-meses-nesta-quarta.ghtml>>. Acesso em: 30 de out. de 2020.

REHAK, Judith. Tylenol made a hero of Johnson & Johnson: The recall that started them all. **The New York Times**. 23 de mar. de 2002. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/IHT-tylenol-made-a-hero-of-johnson-johnson-the-recall-that-started.html>>. Acesso em: 30 de set. de 2020.

ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu grandes crises de imagens**. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento**. 1ª.ed. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

ROSA, Mário. A reputação sob a lógica do tempo real. **Organicom**, São Paulo, v.4, n.7, p. 58-69, 2º semestre de 2007.

SANTOS, Leslye Revely dos; BARROS, Paula Franceschelli de Aguiar. Propostas para o Media Training: Sugestão de atividades com base nas técnicas de expressão oral e corporal. In: Congresso de Ciência da Comunicação na Região Sudeste, 16., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2011. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2011/resumos/R24-1050-1.pdf>>. Acesso em: 13 de nov. de 2020.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Perspectivas contemporâneas da comunicação organizacional no Brasil. In: MOURA, Cláudia Peixoto de; FOSSATTI, Nelson Costa (Orgs.). **Práticas acadêmicas em relações públicas: processos, pesquisas e aplicações**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011, p.199-215.

SERRA, Paula Leite. **Inteligência Emocional: Construindo uma estratégia de comunicação humanizada para o gerenciamento de crises**. 2018. 61f. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Graduação em Relações Públicas) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

TERRA, Carolina Frazon. Redes e mídias sociais: desafios e práticas no contexto das organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016, p.255-272.

TORQUATO, Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p.7-28.

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. Identidade de marca, gestão e comunicação. **Organicom**, São Paulo, v.4, n.7, p. 198-211, 2º semestre de 2007.

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

VILLAFANE, Justo. **La gestión profesional de la imagen corporativa**. Madrid: Ediciones Pirâmide, 1999.

VOCÊ sabe o que é o movimento Me Too? **Revista Veja**. 23 de dez. de 2019. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/videos/veja-explica/voce-sabe-o-que-e-o-movimento-metoo-veja-explica/>>. Acesso em: 15 de out. de 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Entrevista com o Grupo Malwee e com a agência Néctar Comunicação Corporativa

- 1- Para começar, eu gostaria de entender como é estruturada a comunicação no Grupo Malwee. Vocês possuem uma agência? Como é feita a divisão das atividades e quais as responsabilidades de cada um?

Indianara: O Grupo Malwee tem uma área de comunicação que responde ao diretor de RH, essa área se divide em comunicação institucional, que seria a comunicação externa, e a comunicação interna. Existe uma supervisora responsável pelas duas áreas de comunicação. A Néctar é a agência de comunicação institucional, eles não fazem materiais internos, mas eles remetem propostas para a gente trabalhar campanhas internas, mas o foco principal deles é a comunicação externa com *stakeholders*, imprensa, ações de RP, eventos, conexão com *stakeholders* de outros setores. A estrutura é bem enxuta, dentro do Grupo Malwee na comunicação institucional só tem eu, a comunicação interna tem 3 pessoas. Mesmo porque tem 3 plantas industriais (2 plantas em Jaraguá do Sul e 1 em Pacajus no Ceará) e um escritório corporativo que fica em São Paulo, então a demanda de comunicação interna é bastante grande, são 4200 funcionários, não é fácil conectar todo mundo. Na comunicação institucional, eu trabalho diretamente com a agência Néctar, com a Maria Clara, que é a gerente da conta do Grupo Malwee. O Grupo Malwee é o corporativo, na empresa temos 8 marcas de moda: Malwee, Malwee kids, Malwee Liberta, Scene, Wee, Enfim, Zig Zig Zaa e Carinhoso. O Grupo está presente no país em 24 mil pontos de vendas multimarcas, 218 lojas fidelizadas, 34 lojas monomarca e uma loja *online*. A Néctar é a nossa única agência, mas na comunicação interna quando precisamos de alguma campanha de *endomarketing*, aí temos uma agência de Jaraguá do Sul, que é para campanhas pontuais. De forma geral, é tudo feito internamente com relação a comunicação interna.

Maria Clara: A Néctar atende tanto o Grupo Malwee que é corporativo, quanto as Marcas Malwee e Malwee Kids, além de mim, que sou a gerente das contas, tem a Beatriz Fialho que faz o conteúdo de digital do Grupo Malwee. Eu trabalho mais o *briefing* com o *CEO*, os *talking points*, a forma como a gente endereça os ganchos noticiosos para os

releases e a Beatriz trabalha em como a gente vai reverberar isso no digital. Na agência trabalhamos com assessoria de imprensa e com comunicação digital.

2- Como a comunicação é vista pelo Grupo Malwee? Ela é estratégica? Está presente no dia-a-dia da empresa?

Indianara: Ela é cada vez mais estratégica, agora nesse momento de pandemia a gente teve um exemplo clássico. Sempre foi visto muito a comunicação de marca, porque assim, o corporativo e a marca possuem públicos diferentes. Se a gente for falar da comunicação corporativa nós temos que falar mais com nossos clientes, talentos, público interno, universidades, imprensa, a gente tem um nicho muito específico, um público específico. Quando a gente vai falar com o consumidor diretamente, a gente se comunica com eles através das marcas. Enquanto consumidora, você não segue o Grupo, mas sim a marca. A não ser que tenha interesse de trabalhar na empresa ou está fazendo uma pesquisa, daí você começa a seguir as páginas ou entrar no site. O Grupo Malwee em si, sempre foi meio *low profile*, nunca foi muito de aparecer, principalmente na comunicação externa. É uma empresa de 52 anos, mas isso mudou nos últimos anos, especificamente, quando o Guilherme, neto do fundador assumiu a empresa em 2012, então ele já tem uma visão diferente, ele vê a necessidade de comunicar mais propósito, valores, o que a empresa faz, porque ela tem valores muito claros baseado no compromisso social e ambiental. Antes a empresa fazia muitas doações para a comunidade, mas não divulgava. Porque tem empresa que doava 50 mil reais e gastava mais 50 mil para divulgar, na visão do presidente anterior, pai do Guilherme, ele preferia doar logo os 100 mil de uma vez. O Guilherme tem uma outra visão, ele acha que nós temos que divulgar porque temos que ser exemplo para outras empresas. Isso de altruísmo corporativo, cai dentro de responsabilidade social, de *marketing* de causa, mas é com esse propósito de ser o exemplo de mostrar que outras empresas também podem e devem fazer mais pela sociedade e especialmente pelo meio ambiente, o Grupo Malwee tem uma posição bem clara em cima disso. Então a comunicação interna sempre foi muito importante, mesmo porque a comunicação é o oxigênio de uma empresa, empresa nenhuma consegue operar se não tiver uma comunicação transparente, direta, objetiva e que diga quais resultados que ela busca, o que espera dos comportamentos, o que espera dos funcionários, isso tudo é baseado na comunicação. Na própria comunicação da diretoria com as pessoas que vêm abaixo do corpo gerencial, coordenadores, isso tem que ser muito bem estruturado, até

porque as pessoas têm que saber aonde elas estão, para onde a empresa está indo. Quais são os valores que essa empresa carrega e o que eu concordo, se eu estou alinhada com esses valores ou não. Enfim, eu acho que agora durante a pandemia a gente percebeu mais ainda o quanto a comunicação é importante para o próprio desenvolvimento e crescimento da empresa.

3- Quais são os principais públicos estratégicos para o Grupo Malwee?

Indianara: Corporativo são: funcionários; talentos (pessoas que queiram trabalhar no Grupo Malwee) aí a gente trabalha essa questão de *employer branding*, ser uma marca desejada para trabalhar; clientes atuais (lojistas); pessoas que queiram fazer negócio com o Grupo Malwee (uma pessoa que queira abrir uma loja de moda, quer revender as marcas do Grupo Malwee); imprensa; associações; sindicatos; entidades de forma geral; universidades.

4- Quais as principais ações de comunicação institucional realizadas com estes públicos?

Indianara: Existem ações de comunicação diferentes. Quando o Grupo Malwee fala com o seu lojista, da parte de comunicação institucional, ele fala para reforçar os nossos valores, por exemplo para uma campanha de doação que foi feita pelo Grupo Malwee, porque a gente percebe que esses lojistas se orgulham de fazer parte da empresa. Eles se sentem orgulhosos de representar os valores e o mesmo compromisso que o Grupo Malwee tem. Agora durante a pandemia o Jornal Nacional fez um quadro sobre solidariedade, a quantidade de mensagens que a gente recebeu de clientes lojistas elogiando, falando que tinham orgulho de trabalhar com a empresa, porque eles acreditam que realmente a solidariedade e o compromisso com a sociedade, com o meio ambiente, é tão importante para a transformação do mundo que a gente vive e eles gostam de se sentir parte disso também, então agora recentemente a gente está realizando uma campanha de doação de máscaras, e a gente está fazendo a doação através dos lojistas. Quem vai doar é a nossa rede de clientes lojistas, eles vão escolher uma instituição na sua cidade e vão lá entregar, porque eles se sentem parte dos nossos valores. Não é só o Grupo Malwee que está fazendo doação, eles também participam nesse compromisso da empresa. É como se eles fossem a extensão dos nossos valores nas suas cidades pois a

loja deles está assinada pelo Grupo Malwee. Então com os clientes a gente trabalha bastante esse tipo de comunicação e também pautada no pequeno negócio, a gente cria canal de qualificação e capacitação de varejo. Tem o Papo Fashion que já existe há uns 10 anos, esse programa era presencial, agora durante a pandemia ele virou digital, então tem um site com vídeos e dicas de como utilizar o *marketing* digital para vender, como ter mais sucesso na sua loja, como criar uma loja digital, pois muitos deles só tinham loja física, a pandemia exigiu que eles se adequassem para venda *online*, então a gente criou uma plataforma chamada “Sua Loja Malwee”, onde eles podem criar sua loja *online*, com suporte técnico do Grupo. Imprensa a mesma coisa, também valores e propósitos, mais aí depende da editoria. E funcionário a gente trabalha muito essa questão do orgulho de pertencer e também muito pautado nessa questão do compromisso social e ambiental da empresa. O Grupo Malwee é uma empresa reconhecida por moda sustentável, por ter vários processos que reduzem o seu impacto ambiental na produção de roupa, ela é uma das referências no Brasil e fora dele também, as pessoas sentem orgulho de trabalhar na empresa, existem pessoas com quase 40 anos de casa. Nos talentos a gente trabalha muito por redes sociais, principalmente pelo LinkedIn, a gente usa a imagem do próprio *CEO*, e trabalhamos questões de liderança corporativa, de falar sobre os valores e propósitos da empresa, porque hoje em dia as pessoas estão muito mais conectadas pelo propósito do que pelo produto e isso não só na parte de compra, cada vez mais os adolescentes (principalmente a geração Millenium pra frente) estão muito mais conectados pelo propósito. Da mesma forma funciona quando você busca uma empresa pra trabalhar, então com isso você consegue atrair talentos importantes pra empresa e criar uma diversidade, e isso que faz com que a empresa trabalhe melhor, cresça mais, com mais inovação.

Maria Clara: Voltando um pouco na parte das ações com a imprensa. Queria explicar duas coisas importantes. No meu trabalho na agência meu único cliente é o Grupo Malwee e as duas marcas, então a equipe tem um fluxo de trabalho muito intenso com o cliente, a gente tem uma sinergia de trabalho que é muito importante, a gente trabalha absolutamente alinhados, ficamos sabendo das coisas no *timing* adequado para se planejar, é quase mesmo como se a gente fosse uma extensão da equipe de comunicação institucional da Malwee. Esse fluxo agência/empresa é muito importante, porque a gente que toca o operacional, que define a comunicação e a estratégia, então se não ficamos sabendo das ações não conseguimos fazer o melhor planejamento pra comunicar. A outra

coisa que eu queria explicar, é que ainda está vigorando em algumas agências, na própria agência na qual eu trabalho, esse conceito de assessoria de imprensa, mas na verdade nessa conta do Grupo Malwee a gente faz muito mais do que isso, o que a gente faz é uma estratégia de conteúdo: o que dizer, para quais públicos, quais são as mensagens chaves, quais são os *talking points*, quais são as editorias, e nessa estratégia de conteúdo a imprensa não é necessariamente o pilar principal, ela pode ser, mas nem sempre é. Pois na lógica mais antiga de assessoria de imprensa, a imprensa era o meio pelo qual a empresa falava com seus públicos. Hoje em dia a lógica mais arrojada de PR e que eu acredito e com a qual a gente trabalha é ora a imprensa é um *stakeholder* por si só, ora ela é também um meio pelo qual a gente fala com os públicos, mas muitas vezes a gente dialoga direto com esses públicos sem o filtro dela. Então além do trabalho de assessoria a Néctar também faz projetos especiais de PR pra Malwee e é justamente nesses projetos que a gente trabalha uma lógica de relacionamento direto com os *stakeholders* e com os públicos prioritários. Então nós temos na Néctar um pilar de imprensa, um pilar digital e um pilar também forte de relacionamento com parceiros estratégicos. E eventualmente a gente não só busca esses relacionamentos como a gente ativa eles de acordo com os nossos interesses. Um exemplo, o movimento Fashion Revolution, que expôs as mazelas e o custo da indústria da moda. Aqui no Brasil foi feito um braço desse movimento e o Grupo Malwee foi a primeira empresa grande varejista a se tornar parceira oficial. Esse projeto é um exemplo que não é esforço de imprensa, nem de redes sociais, mas é de relações públicas, são relacionamento com *stakeholders* e as ativações que a gente faz.

Indianara: A gente busca o posicionamento do Guilherme. Por exemplo, a Rede Brasil do Pacto Global da ONU aqui no Brasil. O Guilherme é muito atuante, ele é embaixador do clima no Pacto Global da ONU no Brasil, esse é um trabalho que a gente faz de comunicação corporativa para usar o Guilherme como a imagem do Grupo Malwee, na questão de liderança, compromisso social e ambiental, então a gente tem que conectar o Guilherme com alguns movimentos. A Néctar está sempre procurando parceiros que possam agregar alguma coisa para o Grupo Malwee, seja em inovação digital, seja na questão de sustentabilidade, ou estratégia de aproximação com associações, como a Endeavor. Então a gente também trabalha a comunicação do Grupo Malwee ligado com o trabalho de outras associações e entidades. O Guilherme é um empreendedor serial, ele não é só presidente do Grupo Malwee, ele investe em muitas *startups*, então a gente também trabalha com a imagem do próprio Guilherme na comunicação corporativa e isso

é bom porque você dá uma cara pra empresa. Hoje em dia não existe uma grande empresa de moda que tenha um *CEO* tão atuante. Nessa parte de sustentabilidade o Guilherme é uma das poucas lideranças que existem no Brasil, que se posiciona, dá palestras, ele é sempre convidado pra falar de valores, de propósito, da responsabilidade da indústria da moda no combate à poluição ambiental, pois a moda é a segunda indústria que mais polui o meio ambiente, e o Grupo Malwee tem uma proposta totalmente diferente que é de ser exemplo pra mudar esses cenário que temos hoje. O Guilherme hoje, ele é um ativo da comunicação corporativa. Ele é o principal porta-voz do Grupo Malwee, nós também trabalhamos outros porta vozes internamente, mas quando vai falar do Grupo Malwee, postura, valores, propósito, ele que é porta voz. A gente utiliza muito o LinkedIn dele pra reforçar a comunicação corporativa, não só no trabalho das redes sociais do Grupo Malwee, as frentes de PR, assessoria de imprensa como também o LinkedIn do *CEO*. As mensagens são todas conectadas, quando ele fala em Grupo Malwee, o Guilherme fala, só que do ponto de vista do líder, a empresa faz isso porque eu penso e acredito nisso, e todos da empresa também pensam assim, têm os mesmos valores.

Maria Clara: Por isso a gente não usa muito assessoria de imprensa, mas estratégia de conteúdo. Então a gente define nosso lugar de fala, a gente define os nossos pilares de fala, nosso posicionamento, define as nossas mensagens, toda parte de *storytelling*, de narrativa e isso reverbera em todas as comunicações que a gente faz. Então a gente passa as mesmas mensagens pra todos os públicos, o que muda é a abordagem, ora estão nas redes sociais, ora é um *release* para imprensa, ora vira uma parceria estratégica, ora vira comunicação interna, ora vira comunicação com cliente (a parte B2B), a mensagem sempre é a mesma e sempre no sentido de reforçar a personalidade, a visão de mundo, o propósito da empresa e os valores dela também.

Indianara: A gente não inventou a roda na comunicação, o nosso trabalho na comunicação corporativa é pegar o diferencial da empresa, aonde ela é forte, trabalhar a fortaleza da empresa e o que diferencia ela no mercado. O Grupo Malwee tem 52 anos e ela pode falar: há 52 anos a minha postura é sustentável, porque ele consegue olhar lá no histórico dele e ver que em 1978 ele criou uma grande área de preservação ambiental, que ele foi pioneiro na instalação de tratamento de efluentes, o primeiro da América Latina, que ele reutiliza água no seu processo produtivo, etc. Mas como era uma empresa muito *low profile*, outras marcas tomaram a frente, porque fizeram muito tempo depois, mas

comunicaram primeiro para o mercado, o que é uma grande deficiência de comunicação, se você não tá no *timing* certo, se você demorar pra comunicar, as vezes a outra que nem faz tudo aquilo que você faz ganha espaço.

5- Como foi a atuação do Grupo Malwee durante a pandemia de COVID-19?

Maria Clara: Sobre as nossas ações na pandemia, é aquilo que falei que a gente como agência é quase uma extensão da comunicação institucional, a gente trabalha de uma maneira muito próxima. Devido a essa relação que a gente conseguiu se mexer rapidamente e ter uma dinâmica de trabalho muito eficiente pra lidar com a pandemia, porque o cenário do Grupo Malwee foi uma loucura. Na pandemia o cenário das empresas ficou caótico e o Grupo Malwee não ficou caótico por causa da dinâmica de comunicação. Indianara estava sempre apurando internamente o que estava acontecendo e as mudanças chegavam algumas vezes em tempo real, porque por exemplo, a fábrica fica em Jaraguá do Sul, aí daqui a pouco a prefeitura de Jaraguá do Sul baixava um decreto sobre a pandemia, este decreto reverberava na operação da fábrica, Indianara ficava sabendo, já acionava a gente, a gente já preparava os comunicados, então essa atuação na pandemia foi muito intensa, mas ela só funcionou pela agilidade, isto é importante, pois muitas vezes a comunicação institucional é alheia ao que está acontecendo na própria empresa. Então a comunicação institucional é um *hub* que tem que concentrar todas as informações que a empresa precisa comunicar, então Indianara fez todo um trabalho de apuração, muito intenso.

Indianara: Quando começou a pandemia, acho que dia 14 ou 15 de março, a primeira ação foi criar um comitê de gestão de crise. Foi criado um comitê com pessoas da comunicação, jurídico, operacional da indústria, comercial, junto com o próprio Guilherme como presidente, apesar de não estar todo dia, ele trocava informações o tempo todo. Nós dividimos nossa atuação na pandemia em 3 pilares estratégicos. Primeiro, as pessoas, então garantir a saúde e segurança das pessoas e fazer o máximo pra manter os empregos. Segundo, o pilar de negócios, cuidar e proteger os nossos clientes lojistas, porque eles foram uns dos maiores impactados com o fechamento do comércio, eles não podiam vender. E o perfil do cliente lojista de rua não é loja de shopping, estes clientes em geral são famílias que trabalham na loja com alguns funcionários, esse é o perfil inclusive do pequeno empreendedor. Então a gente também colocou isso como um pilar

de atuação. O nosso negócio seria manter nossa operação o máximo possível e conseguir ajudar nossos clientes para que eles não quebrassem nesse período. O terceiro era ajudar a sociedade, aí a gente fez doação de mais de 20 milhões em doações de máscaras, de equipamento hospitalar, 300 mil peças de roupas. Conectou com o Instituto Malwee que foi criado no ano passado, e já começou o ano fazendo muitas doações durante a pandemia. Mas o principal, e isso implica muito no momento de crise, é cuidar muito do público interno, porque se não existir uma comunicação clara, transparente, objetiva e segura para os funcionários de qual é a situação da empresa, onde estamos, pra onde estamos indo, você pode gerar uma crise de comunicação interna. Por exemplo, se o grupo Malwee começasse a fazer um monte de doação de máscara para hospitais, UTIs e projetos sociais, mas não cuidássemos da saúde dos nossos funcionários, se a gente não tivesse distribuído máscara primeiro pros nossos funcionários, algum deles poderia ficar indignado e ir para as redes sociais, começar a falar mal da empresa, então o primeiro ponto é sempre partir de dentro de casa, sempre a questão do teto de vidro, eu não posso me mostrar lá pra fora se não cuidar aqui de dentro. Então a gente seguiu todos os protocolos de segurança, afastar o grupo de risco, *homeoffice*, o administrativo na primeira semana já foi trabalhar de casa, a fábrica ficou fechada quase um mês, aí começou a trabalhar pontualmente pra produzir máscaras pra doar mesmo, pois tinha muito tecido em estoque, tecidos que não estavam em uso e eram ideais pra máscara, então resolvemos fazer doações. Daí veio a oportunidade de vender máscara também e de fazer mais doações. O próprio presidente começou a conectar uma rede de parceiros que ele tinha de outras empresas, como Movimento Todos Pela Saúde do Itaú. Teve outro movimento de geração de renda para costureiras que é o Fashion Masks, teve outro parceiro, o Máscaras pelo Bem, então foram mais de 7 milhões de máscaras doadas, mais de 5 milhões de kits pra produção de máscaras para projetos sociais pra gerar trabalho e renda. Isso tudo foi uma oportunidade que a gente observou naquele momento para que a fábrica não ficasse parada, a gente conseguiu fazê-la movimentar, conseguiu manter os empregos e ainda ajudar a sociedade, porque apesar de vender a gente também doou muito. Com os nossos clientes, os lojistas, a gente fez flexibilização de política comercial, jogou prazo de pagamento mais pra frente, criou uma linha de crédito específica pra ajudá-los nesse período, criou o Papo Fashion Digital e criou a plataforma a “Sua loja Malwee”, para os clientes criarem a sua loja *online*. Essa plataforma nos três primeiros meses era de graça e depois tinha uma taxa bem baixa, só pra manutenção. Aí depois a gente teve o “Compre do Bairro”.

Maria Clara: Isso que eu ia falar, isso que Indianara está falando dá uma dimensão para você de como a empresa teve uma atuação muito robusta e muito 360°. Ela teve ações para o público interno, para o público B2B, os clientes, e para a sociedade. Nesse para a sociedade ela atuou em duas frentes. Ela atuou em uma frente que foram as doações propriamente de roupas, valores, máscaras, então a Malwee ajudou a comprar respiradores, contribuiu com valores pra construção de UTIs. A companhia mudou todo parque fabril dela e começou a produzir itens que não pertencem ao seu portfólio, começou a produzir máscara, avental, touca, vários itens de material hospitalar descartável, tudo isso nessa frente de doação pra ajudar a sociedade. E na outra frente o Grupo Malwee também teve uma atuação socioeconômica, ela se associou a projetos de iniciativas socioeconômicas que geram trabalho e renda pra profissionais autônomos que perderam emprego na pandemia, especialmente costureiras que ficaram sem renda. Então você percebe que a gente tinha um mundo de coisas pra comunicar, como que a gente estruturou essa comunicação. A primeira coisa que a gente fez foi entender e tentar criar um grande mote que resumisse toda essa mobilização da empresa. Então qual foi o mote que a gente criou? Na verdade, eu estou usando esse termo “criação”, mas é o que a companhia se tornou mesmo. A gente definiu que: o Grupo Malwee se transformou numa verdadeira plataforma de projetos e ações sociais, em prol da sociedade, para atuar na pandemia. A companhia mudou o parque fabril, mudou a lista de produtos, fez doação, se associou a projetos, então para resumir tudo isso, esse foi o principal gancho narrativo.

Indianara: Porque além da gente produzir itens internamente, quando começou a aumentar a demanda de produtos, a gente teve de conectar uma rede de empresas terceirizadas pra dar conta da produção, então a gente conseguiu manter aí mais de 4000 empregos de pequenas empresas de confecção que prestam serviço para a grande indústria. Aí nós demandamos roupa, máscaras, toucas, aventais, com isso a gente conseguiu conectar mais de 200 empresas de Santa Catarina e Paraná, pra ter essa produção pra gente.

Maria Clara: A indústria de moda e vestuário foi uma das mais impactadas pela pandemia, primeiro pelo fechamento dos comércios de bairro e ninguém queria sair pra experimentar roupa, no momento que o risco de contágio era muito alto. Então a gente transformou a comunicação, ao invés da gente usar de uma comunicação em que a gente

ficasse “chorando as pitangas”, vamos dizer assim, falando como a indústria estava mal, etc... A gente começou a falar sobre como uma empresa de vestuário, do tamanho e da importância da Malwee, como ela tem intrinsecamente uma noção própria de responsabilidade corporativa pra que nesse momento de pandemia, ao invés de focar no lucro, que estava sendo perdido por causa da baixa de vendas, ela focou também em não só em ajudar como em criar outras frentes para a rentabilidade do negócio. O Grupo Malwee não só doou máscaras como também vendeu máscaras, então a empresa acabou criando outros produtos no portfólio dela que gerassem novas unidades de negócio, ela deixou de vender roupa, mas vendeu muita máscara. O Grupo Malwee começou a se comportar, da seguinte maneira: Eu sou uma das maiores empresas privadas do país no setor em que atuo, então eu tenho responsabilidade corporativa, eu tenho que fazer alguma coisa e não ficar me lamentando, tenho obrigação de ajudar a sociedade e é nisso que a gente vai trabalhar nessa comunicação. E a gente teve 4 grandes projetos que o grupo lançou em paralelo essa parte de doações e parcerias. Lançamos o “Compre no Bairro” um projeto voltado pra um público que é muito importante pra empresa, o segmento do pequeno varejo brasileiro, pois os clientes do Grupo são pequenos negócios. Então o movimento na verdade foi uma iniciativa do próprio *CEO* Guilherme Weege. Ele idealizou um projeto pra ajudar a capacitar e profissionalizar os pequenos comércios de bairro durante a pandemia, porque como os comércios estavam fechados e muitos são micro empresários e eles não sabiam vender de forma *online*, não tinham nenhuma noção de *marketing* digital. Guilherme junto com mais 7 grandes empresários brasileiros criaram esse movimento que se chama “Compre do Bairro” que é uma plataforma *online* em que esses pequenos empresários têm acesso a conteúdo gratuito de qualidade *online*, conteúdos de capacitação profissional, com curadoria do Sebrae e da Endeavor e da LHH. Então esse foi o movimento “Compre do Bairro” que também foi um movimento da agência, porque quando o Guilherme trouxe o *briefing* pra gente, na verdade era uma campanha, aí a gente transformou num grande movimento, então a gente trouxe pessoas e empresas pra se filiarem ao movimento. A gente teve a ideia de transformar o site numa grande plataforma interativa, oferecendo serviços, venda de produtos e uma série de coisas para o movimento se sustentar por si só, enfim toda parte de *storytelling*, de concepção de *keymessage*, de tudo. Logo depois a gente lançou “Sua loja Malwee”. Depois a gente lançou o “Malwee Protege” que foi lançado pela marca Malwee, foi a primeira coleção do Brasil de um grande varejista, de máscaras e camisetas Anti COVID-19 e a divulgação foi feita pela Néctar (Marina). A gente trabalhou desse maneira,

divulgou cada projeto separadamente e considerando editorias e veículos específicos e na paralela para que a gente conseguisse dar para o mercado uma visão geral do que a gente estava fazendo, a gente foi emplacando entrevistas com o *CEO* com essa abordagem mais de economia e negócios para que ele pudesse falar sobre o todo. Como a entrevista de Guilherme para Exame, é um bom exemplo de como a gente atuou, a gente apostou nesse formato de grandes entrevistas, porque ali ele poderia falar de tudo. E outra frente que agente apostou foi a seguinte: a gente não ouviu a voz de nenhum líder do setor de moda nessa pandemia, e a gente começou a tentar trazer Guilherme pra ser essa grande liderança que falasse em nome do varejo de moda, a gente fez algumas entrevistas com ele, notoriamente uma entrevista com a CNN que foi no dia que saiu o resultado do PIB no trimestre, e como o resultado foi negativo, já esperado, a gente colocou Guilherme pra falar na CNN em nome do setor de varejo pra falar como esse PIB estava repercutindo no setor.

- 6- O *CEO* esteve muito presente na comunicação de crise da organização. Vocês realizaram algum *media training* com ele?

Maria Clara: Não neste momento, a gente fez *media training* com ele faz uns dois anos. O Guilherme é muito positivo para a empresa. As ações do Grupo Malwee são muito genuínas, o propósito do Grupo parte muito dos valores da família que está por trás da empresa, tudo que a empresa faz é muito genuíno, é muito deles mesmo, você não precisa inventar um discurso, parte muito da pessoa dele inclusive.

Indianara: A Malwee é uma empresa familiar. Então eles possuem valores de altruísmo muito forte porque isso é da cultura deles, a cultura alemã, essa questão de solidariedade de ajudar a comunidade é muito visto em Santa Catarina, isso tudo sempre foi muito importante pra família e a empresa foi construída em cima desses valores. Por isso que a gente fala que a comunicação não inventou nada, a gente pegou o que eles tinham de melhor, de mais verdadeiro e que poderia ser um diamante e a gente só vai lapidando na postura do Guilherme, como ele fala, como ele se porta, com quem ele fala, mas assim o *core* da comunicação existe desde que a empresa existe. É como a gente colocou no *release*: o Grupo Malwee sempre teve um compromisso sócio ambiental e nesse momento não poderia ser diferente, não poderia agir de outra forma. Acho que até os funcionários achariam estranho se a empresa não fizesse nada, ficasse de braços cruzados nessa crise.

O Grupo Malwee se colocou numa posição de porto seguro pra seus clientes, para seus funcionários, a grande mãe que tenta cuidar de todo mundo.

Maria Clara: Essa metáfora da mãe é muito verdade, porque o Grupo Malwee tem mesmo um senso de responsabilidade corporativa que na verdade toda empresa deveria ter, a Malwee não colocou a responsabilidade só sobre o Governo, ela chamou pra si a responsabilidade de ajudar a cuidar da sociedade. O Grupo Malwee foi um porto seguro pra todos os públicos, então se você pegar o público interno, ela criou um site para o bem estar das pessoas, porque as questões psicológicas nesse período ficaram muito afloradas. Pro consumidor o que a Malwee fez foi pra Suíça buscar uma tecnologia, a primeira patenteada do mundo contra coronavírus, trouxe pro Brasil, abriu mão de boa parte do lucro, porque como eles trouxeram uma tecnologia importada e foram os primeiros a trazer, o preço para o consumidor final seria muito caro e aí a Malwee pensou que se ela queria ajudar a proteger a saúde dos brasileiros, de nada adiantaria trazer uma tecnologia mas colocar um preço de 400,00 numa camiseta que ninguém conseguiria comprar. Então a companhia abriu mão de boa parte do lucro e a camiseta chegou ao Brasil com preço de 49,90.

Indianara: E 50% da renda é revertida para instituições infantis. A grande preocupação da comunicação corporativa no momento de crise quando você começa a comunicar ações sociais, é ser qualificado como oportunista, no caso do Grupo Malwee essa nunca chegou a ser uma preocupação nossa, porque a comunicação é construída a cada dia, a cada ato, você tem que criar esse histórico na mente das pessoas. Se o Grupo Malwee nunca tivesse tido nenhuma atuação social de grande relevância ou não tivesse comunicado isso e agora durante a pandemia chegasse fazendo um monte de doação, seria rotulado de oportunista. A gente não teve nenhum tipo de comentário nesse sentido porque em toda nossa comunicação a gente sempre buscou pontuar isso, é muito importante na hora de trabalhar comunicação corporativa de você se apoiar em ações antepassadas, que é uma empresa que tem responsabilidade social há 52 anos, que já fez isso, aquilo, etc... E quem for pesquisar o Grupo Malwee vai ver que a empresa tem um parque de preservação na comunidade, vai ver um monte de matérias sobre atuação social e ambiental, a empresa sempre foi assim então não é estranho eles estarem agindo dessa forma. Quando tem uma crise e a empresa quer comunicar uma ação de *marketing* social ela tem que tomar muito cuidado pra não soar como oportunismo. Na sustentabilidade, por exemplo, comunicar

uma camiseta mais sustentável sendo que a empresa nunca fez uma ação sustentável vai cair no *greenwashing*. Ao contrário o Grupo Malwee que foi pra Conferência do Clima da ONU por causa das ações que a empresa já tem de sustentabilidade há muitos anos, então ser convidada pra apresentar um *case* da empresa na maior conferência do clima do mundo, isso mostra que realmente a empresa faz, isso tudo traz muita consistência, por isso é até fácil trabalhar com a marca Grupo Malwee. A gente não tem tanto problema com crise, eu costumo dizer que a gente tem alvará social, a comunidade analisa nossa atuação e os funcionários defendem a marca, porque eles criam conexão e eles tem uma longa história com a empresa. Muitos lojistas defendem a marca porque ela se doa, faz de tudo pra poder ajudar. O Guilherme sempre fala que crescimento só faz sentido quando todo mundo cresce junto, porque não adianta eu enquanto indústria e varejo ter superávit e crescer se o meu cliente lá na ponta que vende meu produto, está quebrando e eu não faço nada pra ajudá-lo. Então se eu cresço eu ajudo ele a crescer e quando ele cresce todo mundo cresce junto e todo mundo consegue reverter parte de todo esse lucro pra sociedade que é a forma que o Grupo Malwee sempre atuou.

Maria Clara: Isso que Indianara falou a gente endereçou muito nos *talking points*. Até respondendo sua pergunta, sobre como nós lidamos com Guilherme para as entrevistas, na pandemia, pra cada entrevista dele a gente teve uma reunião de *briefing*. Na verdade, ele já sabe tudo legitimamente, porque foi ele que criou mas a gente tinha essas reuniões pra ajudar a organizar os pensamentos, para que ele conseguisse expressar para o jornalista da maneira mais clara, objetiva e didática possível o que a gente estava fazendo em termos de responsabilidade corporativa e social. Por exemplo uma das coisas que a Malwee fez na pandemia foi contratar a própria concorrência, esse é um tipo de postura que você não vê em outras empresas. E a Malwee ajudou devido a essa visão de mundo de que a prosperidade tem que ser compartilhada com todo setor. Isso é um *talking point* valioso pra gente, então a gente ajudou o Guilherme muito nesse sentido, têm presidentes de empresa que a gente vê no nosso dia a dia como RP que são muito distantes do que a empresa está fazendo, porque eles só estão preocupados com o negócio, não é o caso do Guilherme, ele é um *CEO* muito presente nas ações, que estão muito ligadas com a personalidade do Grupo, com os valores, com a visão de mundo.

- 7- Nesta crise, em específico, vocês tinham algum plano de comunicação preparado?
Vocês possuem mapeamento de riscos de comunicação?

Indianara: Na verdade não, pegou a gente de surpresa como pegou a sociedade brasileira toda de surpresa, nós não estávamos preparados no Brasil para que esse vírus chegasse aqui tão rápido. O próprio governo estava dizendo que não ia ter problema, obviamente a gente sabia que poderia trazer impactos, mas como era um vírus que ninguém tinha conhecimento, ninguém sabia se teria vacina, a gente lidou com cada dia, já que tinham decretos o tempo todo. O que a gente sempre tem em qualquer crise de comunicação é montar o comitê de crise rapidamente e ter decisões rápidas e ser ágil nas decisões. Na crise você não pode demorar 48 horas ou 24 horas pra tomar uma decisão as vezes você tem que tomar uma decisão dentro de 1 hora, nessa pandemia foi mais ou menos assim. Obviamente que o ideal é você ter o mapeamento de risco, mas pouquíssimas empresas que eu conheço tem mapeamento de risco para comunicação. A gente sabe como vai montar a gestão de crise, quem manda em quem, quem toma a principal decisão. Agora cada caso é um caso, não existe receita pra lidar com a crise de comunicação, na verdade a gente nem vai dizer que a pandemia foi uma crise de comunicação, é uma crise econômica, sanitária. Ela poderia se tornar uma crise de comunicação se nós não agíssemos rápido, se não fossemos assertivos, se não estabelecêssemos comunicação diária e transparente com nossos públicos, então nesse momento pra não gerar uma crise de comunicação a gente teve que atuar de uma forma muito mais orquestrada. Então a comunicação foi essencial pra que não existisse uma crise de comunicação. A primeira coisa quando a operação da fábrica parou foi a gente comunicar que ia fazer de tudo pra manter os empregos, tudo foi muito conversado, explicado com muita transparência, o cenário do mercado de moda neste momento é tanto, o PIB caiu tanto, 90% das empresas foram impactadas, tem concorrentes nossos que demitiram mil, duas mil pessoas, mas o Grupo Malwee conseguiu segurar os empregos e ainda geramos novos. É importante você ter um mapeamento, nós temos para alguns outros casos principalmente em caso de acidente ambiental, no caso de alguma morte na empresa, pra questões de *compliance*, mas essa crise sanitária especificamente a gente não tinha, até por que em 100 anos o Brasil nunca viveu isso, como que eu vou planejar a atuação em uma crise sanitária dessa amplitude se a gente nunca imaginou passar por ela.

Maria Clara: A economia brasileira já estava ruim, a pandemia acabou por piorar a economia e a situação política, enfim tudo isso que a gente viveu nesses 6 meses uma série de crises que poderiam ter causado uma crise no negócio. Se a comunicação não tivesse sido tão ágil, organizada e 360° a gente poderia até eventualmente ter vivido uma

crise de reputação. Ela não só evitou que a companhia pudesse passar por uma crise de reputação e imagem como ela ajudou a melhorar a imagem da companhia. Eu não tenho dúvida de que nesse primeiro semestre do ano, do ponto de vista de imagem e reputação a empresa está saindo muito mais fortalecida. Guilherme nunca ficou tanto em voga. Tanto que se você ler a matéria da Exame, você vai ver que o jornalista menciona o Grupo Malwee como um caso exemplar de como a empresa grande se tiver organizada, ela consegue se estruturar rapidamente pra virar a chave no momento em que poderia ser uma crise caótica do negócio e de reputação.

8- Então vocês realmente acham que a marca se fortaleceu com a crise e que melhorou a sua imagem e reputação?

Indianara: Sim, a gente percebe isso quando a gente começa a ser procurado pela imprensa, e não é só a gente que procura para comunicar, a gente acaba recebendo pedido, querendo entrevistar o Guilherme, e muitos convites para eventos, palestras, congressos.

Maria Clara: Eu nunca recebi tanto *feedback* das pessoas, no boca a boca mesmo, meus familiares que sabem que eu cuido da Malwee falaram que tinham visto ações como o Compre do Bairro, viram o Guilherme na CNN, leram a entrevista da Exame, foi algo que me chamou a atenção, de pessoas me pararem para dar *feedback*.

9- E nas redes sociais como vocês divulgaram cada projeto? Vocês viram algum resultado nos perfis do Grupo Malwee?

Maria Clara: O “Compre do Bairro” a gente criou redes sociais próprias no Instagram e Facebook e nas redes sociais do Grupo Malwee a gente comunicou em separado todos esses projetos, a gente fez série especial de doações, em cada post a gente falava sobre uma frente de doação.

Indianara: A gente usou a assinatura na campanha #Atitudesdobem que é uma campanha feita no ano passado, então essas doações durante a pandemia a gente assinou as peças de comunicação com #Atitudesdobem. Daí divulgamos “Sua Loja Malwee”, o “Papo Fashion” que não eram só pra nossos clientes, mas pra qualquer lojista de moda do Brasil. A gente produziu bastante conteúdo e isso repercutiu muito no aumento da base de

seguidores, no aumento de engajamento, principalmente no Instagram e no LinkedIn, também com apoio do LinkedIn do Guilherme. Resumindo foi fortalecimento de imagem e reputação durante uma crise.

Maria Clara: A gente acabou fortalecendo o nosso relacionamento com todos os públicos, porque a partir do momento que a gente ajuda os nossos clientes durante a pandemia, o cliente fala essa empresa é minha amiga, está comigo nas horas boas e nas ruins ele me ajuda também, então melhoramos os relacionamentos com todos os públicos estratégicos, melhoramos a dinâmica e o fluxo de comunicação com esses públicos, estreitamos mais essa porta de diálogo e no limite o grande resultado é que melhoramos nossa reputação.

Indianara: A marca se tornou muito mais visível na imprensa e nos veículos de comunicação, nas redes sociais, pessoas comentando, então é aquele conceito de construir uma marca de desejo, é uma marca que tem valor, agrega valores importantes com ela.

APÊNDICE B – Termo de consentimento Indianara Jacomini**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisador responsável o(a) aluno(a) de graduação Beatriz D'Angelo da Silva Hanesaka, do curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas da Universidade de São Paulo, R.A. 10305263, que pode ser contatado pelo e-mail beatrizhanesaka@usp.br e pelos telefones (11)3675-8270 e (11) 98740-8698. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar uma entrevista com uma organização para a elaboração de um estudo de caso, visando, por parte do(a) referido(a) aluno(a) a realização de um trabalho de conclusão de curso com orientação do(a) Prof. (ª) Valéria de Siqueira Castro Lopes com o tema "Gestão de crises e comunicação". Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita, com divulgação do meu nome e cargo, com a qual concordo expressamente por meio desta declaração. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.



Assinatura

Indianara Jacomini
Analista de Comunicação Institucional

São Paulo, 03 de novembro de 2020.

APÊNDICE C – Termo de consentimento Maria Clara Dultra**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisador responsável o(a) aluno(a) de graduação Beatriz D'Angelo da Silva Hanesaka, do curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas da Universidade de São Paulo, R.A. 10305263, que pode ser contatado pelo e-mail beatrizhanesaka@usp.br e pelos telefones (11)3675-8270 e (11) 98740-8698. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar uma entrevista com uma organização para a elaboração de um estudo de caso, visando, por parte do(a) referido(a) aluno(a) a realização de um trabalho de conclusão de curso com orientação do(a) Prof. (ª) Valéria de Siqueira Castro Lopes com o tema "Gestão de crises e comunicação". Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita, com divulgação do meu nome e cargo, com a qual concordo expressamente por meio desta declaração. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.



Assinatura

São Paulo, 06 de novembro de 2020.

APÊNDICE D – Termo de consentimento Marina Nobre

DocuSign Envelope ID: 934C0BF5-E93E-440B-AA82-A6E6028DFAE2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisador responsável o(a) aluno(a) de graduação Beatriz D'Angelo da Silva Hanesaka, do curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas da Universidade de São Paulo, R.A. 10305263, que pode ser contatado pelo e-mail beatrizhanesaka@usp.br e pelos telefones (11)3675-8270 e (11) 98740-8698. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar uma entrevista com uma organização para a elaboração de um estudo de caso, visando, por parte do(a) referido(a) aluno(a) a realização de um trabalho de conclusão de curso com orientação do(a) Prof. (a) Valéria de Siqueira Castro Lopes com o tema "Gestão de crises e comunicação". Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita, com divulgação do meu nome e cargo, com a qual concordo expressamente por meio desta declaração. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

DocuSigned by:
Marina Nobre
Assinatura

São Paulo, 06 de novembro de 2020.

APÊNDICE E – Cálculos do engajamento no perfil do Instagram do Grupo Malwee

Mês	Média de curtidas no perfil @grupomalwee	Média de comentários no perfil @grupomalwee
dez/19	121,91	1,2
jan/20	107,78	1,92
fev/20	83,09	0,27
mar/20	243,83	14,05
abr/20	337,88	11,22
mai/20	181,68	4,15
jun/20	170,46	5,96
jul/20	107	76,83