



ESCOLA SUPERIOR
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**Gestão Estratégica da Legitimidade e da
Reputação em Contexto Crise: O Caso *Grow
Mobility***

Tatiana Carvalho da Silva

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO
DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora:

Prof. Doutora Sandra Cristina Martins Pereira

Escola Superior de Comunicação Social – IPL

Outubro, 2019

Gestão Estratégica da Legitimidade e da Reputação em Contexto Crise: O caso *Grow Mobility*

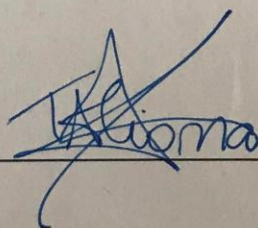
Tatiana Carvalho da Silva

Escola Superior de Comunicação Social – IPL

Declaração

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, outubro de 2019



*Para minha mãe, Sonia Sueli Carvalho da Silva, por ser a minha maior
inspiração e para o meu pai, Francisco Carvalho da Silva, por ser meu maior
incentivador. Vocês são meus maiores exemplos de força, coragem,
perseverança e amor.*

Com todo meu amor, para vocês.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço muito à professora Doutora Sandra Pereira, minha orientadora, que mostrou-se sempre disponível e disposta a me auxiliar em todos os momentos, mesmo eu estando no Brasil, e obrigada pela paciência nas correções. Obrigada por além de me orientar, me motivar e acreditar em mim e no potencial deste trabalho.

A minha total gratidão aos meus amados pais, Sonia e Francisco, os quais fizeram tudo isto ser possível. Obrigada por me proporcionarem esta incrível experiência de cursar um mestrado no exterior e por me motivarem todos os dias em que eu estava abalada, chateada e triste. Obrigada do fundo do meu coração por sempre acreditarem em mim e me fazerem acreditar que eu sou capaz de realizar tudo o que eu me proponha a fazer com seriedade. Vocês são incríveis e os meus maiores exemplos!

O meu muito obrigada também a todos os meus colegas da turma de GERP 2017/18 que me receberam em terras lusitanas com tanto carinho e me fizeram sentir acolhida. Obrigada por me ajudarem sempre! Mas, tenho que agradecer em especial aos meus dois amigos que viraram irmãos e eu sou muito grata por tê-los conhecido neste mestrado, Juliana Martins e Francisco Gonçalves. Obrigada vocês dois por terem me apoiado todos os dias, pelas palavras de incentivo e pela amizade que construímos, vocês são especiais e estarão sempre no meu coração!

Não poderia deixar de agradecer também à minha amiga Camila Santos, por sempre ouvir minhas aflições e me encorajar a seguir em frente e aos meus tios, Silvia e David, que também me deram apoio e força sempre que precisei.

Por fim, gostaria de agradecer a cada um que colaborou em algum aspeto com a realização deste estudo, principalmente ao Ricardo Kauffman, *Head de PR* da *Grow* no Brasil, que foi entrevistado e trouxe informações essenciais para a consolidação desta investigação.

Resumo

Com as mudanças que acompanham o mundo, muitas advindas da tecnologia, as organizações precisam moldar-se para acompanhar as novas dinâmicas da sociedade contemporânea, nas quais a reputação representa um fator de diferenciação dentre as demais. Além da reputação, outro vetor primordial na sobrevivência de uma organização, é a legitimidade. Estes dois conceitos são apresentados e aprofundados nesta investigação, enquanto recursos que protegem uma organização em momentos de crise.

No cenário atual, o papel do profissional de Relações Públicas revela-se ainda mais essencial e estratégico na construção e manutenção de relacionamentos positivos e duradouros com todos os *stakeholders* de uma organização, os quais irão conferir a esta a legitimidade devida e a reputação desejável. São também importantes consultores em inúmeras tomadas de decisão da organização, as quais devem agir de acordo com o seu discurso, visão, missão e valores, evitando possíveis crises e questões problemáticas que afetem ou prejudiquem a sua legitimidade e reputação.

Em face do relevo e influência assumidos pelo valor de uma boa reputação, torna-se interessante compreender quais são as melhores estratégias e condutas de Relações Públicas a levar a cabo, tanto para evitar crises de reputação, como para traçar a melhor forma de agir para diminuir eventuais danos negativos na reputação da organização, ou mesmo na sua legitimidade. Esta é a problemática que este estudo se propõe esclarecer, centrando-se no contexto particular de organizações do tipo *startups*, disruptivas e com base tecnológica, o que torna ainda mais complexa a questão da legitimidade.

Para isso, recorreu-se a um estudo de caso do evento negativo ocorrido em São Paulo, Brasil, em maio de 2019, com a *holding* de micromobilidade e com base tecnológica, *Grow Mobility Inc*, no qual a empresa ficou proibida de operar na cidade por alguns dias.

Palavras-chave: Legitimidade; Reputação; Gestão de crise; Relações Públicas Estratégicas; Micromobilidade urbana

Abstract

With the changes that accompany the world, many arising from technology, organizations need to shape themselves to keep up with the new dynamics of contemporary society, in which reputation represents a differentiating factor among others. In addition to reputation, another prime vector in the survival of an organization is legitimacy. These two concepts are presented and deepened in this research as resources that protect an organization in times of crisis.

In the current scenario, the role of the Public Relations professional is even more essential and strategic in building and maintaining positive and lasting relationships with all stakeholders in an organization, which will give it due legitimacy and a desirable reputation. They are also important consultants in the organization's numerous decision-making processes, which must act in accordance with its discourse, vision, mission, and values, avoiding potential crises and problematic issues that affect or undermine its legitimacy and reputation.

Given the relevance and influence of the value of a good reputation, it is interesting to understand what are the best public relations strategies and behaviors to pursue, both to avoid reputational crises and to outline the best course of action to achieve, reduce any negative damage to the reputation of the organization or even its legitimacy. This is the problem that this study proposes to clarify, focusing on the particular context of disruptive, technology-based startups, which makes the question of legitimacy even more complex.

For this, we used a case study of the negative event that occurred in São Paulo, Brazil, in May 2019, with the micromobility holding and technology-based Grow Mobility Inc, in which the company was prohibited from operating in the city for a few days.

Key words: Legitimacy; Reputation; Crisis Management, Strategic Public Relations; Urban Micromobility

Sumário

Declaração.....	Erro! Indicador não definido.
Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Introdução.....	11
Parte I - Gestão de Crise Reputacional e as Relações Pública	19
Capítulo I: Legitimidade e Reputação Corporativa.....	19
1. Conceito de Legitimidade.....	20
1.1. Estratégias de Legitimidade Corporativa.....	25
2. Conceito de Reputação.....	29
2.1. Crises de Reputação.....	37
Capítulo II – Gestão de Crise.....	40
1. Conceito de gestão de crise e suas variações.....	40
1.1. Conceito de crise.....	44
2. Tipos de crise.....	46
3. Modelos de gestão de crise.....	48
4. Resposta à crise.....	51
Capítulo III – <i>Apps</i> e a construção da reputação corporativa no ambiente digital.....	58
1. Reputação no ambiente digital.....	59
2. Resposta à crise no ambiente digital.....	65
Parte II – Metodologia	69
Capítulo I – Metodologia de Investigação.....	69
1. Metodologia mista.....	71
1.1. Estudo de Caso.....	73
1.2. Revisão da literatura.....	73
1.3. Análise Documental.....	74
1.4. Entrevista.....	74
1.5. Questionário.....	75
1.5.1. Amostra.....	76
1.6. Processo de análise de dados.....	78
Parte III – Estratégia de resposta à crise e a busca pela legitimação: O Caso Grow	80
Capítulo I - Grow Mobility.....	80
1. Estrutura Organizacional da Comunicação e Relações Públicas.....	82
1.1. Estratégias de comunicação e gestão de crise.....	83

Capítulo II. Contexto do evento negativo	84
1. Posicionamentos oficiais e nota para imprensa	86
2. A questão da mobilidade urbana.....	88
Parte IV – Apresentação e Discussão de resultados	90
Capítulo I – Análise dos resultados do questionário.....	90
Capítulo II – Considerações Finais	106
Referências Bibliográficas.....	112
APÊNDICES	120

Índice de Figuras

Figura 1 – <i>Posicionamento teórico da legitimidade organizacional (Adaptado de Patel, Xavier & Broom, 2005, p.6)</i>	23
Figura 2 - <i>Esquema da reputação corporativa (adaptado de Barnett, Jermier & Laffaerty, 2006, p.33)</i>	31
Figura 3 - <i>Pontos de vista da reputação corporativa (adaptado de Brown, Tom, Dacin, Pratt & Whetten, 2006, citados por Shamma, 2012, p.156)</i>	32
Figura 4 - <i>Trajectoria da reputação corporativa (adaptado de Fombrun, 1996, citado por Shamma, 2012, p.156)</i>	33
Figura 5 – <i>Esquema de identidade ordenados hierarquicamente e relação correspondente com legitimidade e reputação (Adaptado de King & Whetten, 2008, p.198)</i>	34
Figura 6 - <i>Teoria Situacional de Comunicação de Crise de Coombs (Coombs, 2002, citado por Jorge, 2010, p.54)</i>	51
Figura 7 - <i>Estrutura típica de um comitê de gestão de crise (adaptação de Doorley & Garcia, 2015, p. 271)</i>	53
Figura 8 - <i>Modelo “many-to-many” de Relações Públicas (extraído e adaptado de Gonzalez-Herrero & Smith, 2018, citados por Bajaj, Pillai & Gupta, 2015, p.381)</i>	63
Figura 9 - <i>Modelo adaptado de comunicação de crise na Era dos novos médias (extraído e adaptado de Ann Mei et. al, 2010, citados por Bajaj, Pillai & Gupta, 2015, p.382)</i>	67
Figura 10 – <i>Nota para imprensa no site da Yellow (Yellow, 2019)</i>	86

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – <i>Faixa etária</i>	90
Gráfico 2 – <i>Gênero</i>	91
Gráfico 3 - <i>Conhecimento sobre a organização</i>	91
Gráfico 4 – <i>Data de conhecimento</i>	92
Gráfico 5 – <i>Conhecimento sobre visão, missão e valores da organização</i>	92
Gráfico 6 – <i>Percepção da atuação da organização de acordo com sua missão</i>	93
Gráfico 7 – <i>Identificação com valores éticos e morais da organização</i>	93
Gráfico 8 – <i>Percepção sobre a legitimidade da organização</i>	94
Gráfico 9 – <i>Questão aberta sobre a percepção</i>	94
Gráfico 10 – <i>Grau de contribuição para os transportes urbanos</i>	95
Gráfico 11 – <i>Questão aberta sobre a percepção de como a organização pode melhorar a vida da sociedade</i>	96
Gráfico 12 – <i>Percepção da imagem da organização</i>	97
Gráfico 13 – <i>Conhecimento sobre o evento negativo</i>	98
Gráfico 14 – <i>Percepção sobre a medida aplicada à organização</i>	98
Gráfico 15 – <i>Aderência ao posicionamento adotado pela organização</i>	99
Gráfico 16 – <i>Grau de agilidade e postura na resposta à crise</i>	99
Gráfico 17 – <i>Verificação de mudança no julgamento do público sobre a organização</i>	100
Gráfico 18 – <i>Influência da postura e posicionamento na mudança do julgamento</i>	101
Gráfico 19 – <i>Grau de confiança na organização</i>	101
Gráfico 20 – <i>Grau de correspondência da organização às expectativas do público</i>	102
Gráfico 21 – <i>Grau de influência da legalidade do serviço prestado na reputação da organização</i>	102
Gráfico 22 – <i>Grau de favorabilidade da imagem da organização</i>	103
Gráfico 23 – <i>Percepção da imagem da organização</i>	103
Gráfico 24 – <i>Percepção sobre as novas regras na utilização dos serviços</i>	104
Gráfico 25 – <i>Grau de importância de um posicionamento a favor das novas regras</i>	105
Gráfico 26 – <i>Grau de contribuição da organização para a mobilidade urbana e sustentabilidade</i>	105

Introdução

A evolução do mundo tem mudado a forma como se estabelecem as relações, tanto humanas como comerciais. A confiança tem-se mostrado a moeda mais forte da atual economia, como aborda Rachel Botsman¹, autora e acadêmica da Universidade de Oxford. Segundo Rachel, nesta era “a reputação será o ativo mais valioso” que qualquer pessoa ou empresa pode ter. Esta reputação é o que vai conferir influência e credibilidade. Trata-se de convencer a sociedade que determinada empresa sabe o que está fazendo e tem autoridade sobre seu serviço prestado.

Gloria Origgi, filósofa italiana da contemporaneidade especializada em ciências cognitivas, comenta que, ao contrário do que se pensa, quanto mais estamos submetidos a informações, mais dependentes nos tornamos da aprovação ou do julgamento positivo de outras pessoas (Origgi, 2007, citada por Warburton, 2018, *online*). Isso acontece tanto com pessoas quanto com empresas. Ou seja, estamos a passar da ‘era da informação’ para a ‘era da reputação’, na qual a informação só é válida se já tiver sido avaliada por alguém (*Ibidem*, 2018, *online*), assim como serviços e empresas. Dessa forma, a reputação passa a ser interpretada como:

“(…) um pilar central da inteligência coletiva hoje. É o guardião do conhecimento, e as chaves do portão são seguradas por outros. A maneira pela qual a autoridade do conhecimento é agora construída nos torna dependentes de quais são os julgamentos inevitavelmente tendenciosos de outras pessoas, a maioria das quais não conhecemos”² (Warburton, 2018, *online*)

Para as organizações, esse novo comportamento baseado no que transmitimos aos outros implica uma preocupação maior com a construção e a manutenção da reputação. Há aqui uma mudança de paradigma, no qual, se acreditamos na reputação de alguém ou de alguma empresa, acabamos por não fazer avaliações mais precisas sobre sua conduta ou ação isolada, pois estamos a confiar na sua

¹ Rachel Botsman concentra-se em estudos sobre como a colaboração e a confiança proporcionadas pelas tecnologias digitais mudarão a maneira como vivemos, trabalhamos e consumimos. Autora do livro ‘O que é meu é seu’, ela definiu a teoria do “consumo colaborativo”. O conceito foi posteriormente nomeado pela TIME como uma das “10 ideias que mudarão o mundo” e por Thinkers50 como a ideia inovadora de 2015. https://www.ted.com/speakers/rachel_botsman

² Tradução literal de: “(…) a central pillar of collective intelligence today. It is the gatekeeper to knowledge, and the keys to the gate are held by others. The way in which the authority of knowledge is now constructed makes us reliant on what are the inevitably biased judgments of other people, most of whom we do not know” (Warburton, 2018).

credibilidade. Sendo assim, passa a ser mais importante a reputação do órgão que veiculou determinada informação, mídia ou empresa, do que a própria informação, pois é isto que vai definir a confiabilidade.

Neste sentido, a legitimidade apresenta-se como um conceito interligado e importante para a reputação, já que ambas são concepções de aprovação do público sobre determinada ação de uma organização. A legitimidade, mais especificamente, “é uma percepção de que as organizações estão em conformidade com os padrões tomados como garantidos”³ (King & Whetten, 2008, p. 192), o que confere aceitação social à organização. Já a reputação confere a distinção entre as diversas organizações na visão do público, numa classificação por boa ou má e está intimamente relacionada as ações desta.

Ambos os conceitos-chave aqui apresentados estão associados à identidade social das organizações e serão explorados neste estudo como formas de atenuar ou agravar a reputação numa situação de crise. E o papel do profissional de Relações Públicas mostra-se como ponto focal para a saúde deste ecossistema ao promover/desenvolver de forma estratégica a legitimidade e boa reputação, evitando crises e criando apoio voluntário do público em caso de crise.

Nos seus estudos sobre o comportamento cognitivo na atualidade, Rachel criou o conceito de ‘economia colaborativa’, que experimentamos hoje, emprestando as nossas casas no *Airbnb*, oferecendo boleias a desconhecidos pelo *BlaBlaCar*, partilhando bicicletas e patinetes elétricos pela *Grow Mobity*, entre inúmeros outros exemplos. A autora explica que esta mudança de comportamento usa da tecnologia para “liberar a capacidade ociosa e o valor de ativos de toda espécie, desde habilidade, até espaços, bens materiais de maneiras e numa escala que nunca antes foi possível” (Botsman, 2012, *online*). Esta economia cria uma ‘rede de serviços’, na qual terceirizamos tarefas ou compartilhamos objetos, baseado na reputação de pessoas e empresas.

É curioso observar como estas novas empresas de base tecnológica, criam um mercado e movimentam a economia baseadas na “tecnologia para construir confiança” (*Ibidem*, 2012, *online*). Esta é uma importante mudança no paradigma, na qual é interessante pensarmos.

³ Tradução livre de: “(...) is a perception that organizations conform with taken-for-granted standards” (King e Whetten, 2008, p. 192).

Tudo o que está ligado à partilha, também está intimamente ligado à confiança para funcionar de forma saudável. Mas, é preciso lembrar que, a reputação é em sua maior parte contextual, baseada numa imagem que pode mudar, e não incorpora todos os aspetos.

Estas empresas de base tecnológica, como as que prestam serviços de transporte privado urbano via aplicativo, como por exemplo a *Grow Mobility*, a *Uber*, a *Lime*, entre outras têm enfrentado desafios nos últimos anos no tocante à sua regulamentação, segurança e legitimação junto dos países para onde o negócio tem crescido, principalmente no início, quando a empresa entra em atividade numa nova cidade. Por serem *startups*, com ideias disruptivas, cria-se uma certa desconfiança em torno do sistema da plataforma e dos serviços oferecidos.

Uma dificuldade em começar a acumular o ‘capital reputacional’, definido por Rachel Botsman como, “o valor da sua reputação, das suas intenções, capacidades e valores nas comunidades e mercados” (Botsman, 2012), está segundo ela no facto desse capital ser o que fará a nova economia de colaboração e partilha funcionar.

No Brasil, a mais nova crise envolve a *holding* latino-americana *Grow Mobility*, que nasceu da fusão de duas importantes *startups*: a *Yellow*, brasileira líder em bicicletas sem estações e patinetes elétricos no País; e a *Grin*, empresa mexicana de patinetes elétricos e a maior da América Latina.

A fusão ocorreu em janeiro de 2019 e tinha tudo para dar certo, levando em consideração os números impressionantes das empresas que somavam mais de 135 mil patinetes e bicicletas, em sete países diferentes. De acordo com a própria *Grow*, a companhia fez cerca de 2,7 milhões de viagens e a sua equipa contava com 1,1 mil funcionários, em apenas seis meses (Caputo, 2019).

Mas, no início de fevereiro deste ano, a prefeitura decidiu por regularizar o serviço na capital e anunciou um novo decreto, no qual empresas como a *Grow Mobility* deveriam se cadastrar junto ao órgão e pagar taxas à prefeitura, além de instituir uma série de regras para utilização dos serviços, como o uso obrigatório de capacete. A empresa se posicionou contra a decisão do governo, e este começou a recolher as patinetes e bicicletas da cidade de São Paulo e proibiu a operação da *holding*, enquanto não se regularizasse.

Os utilizadores se viram no meio do impasse. Alguns continuaram a utilizar os serviços, já outros decidiram por esperar os desdobramentos do caso.

Este episódio será analisado em particular, porém crises como estas acontecem e ainda irão acontecer muito em decorrência das características das *startups* que rompem ou contornam as regulamentações pouco flexíveis e ajustáveis a certas práticas inovadoras e, no meio disso tudo, o público deve decidir se apoia ou não determinada companhia, de acordo com as suas posturas comunicacionais, organizacionais e a legitimidade que lhe é reconhecida.

Em face destes acontecimentos, queremos saber como esta *holding* de tecnologia em micromobilidade, responde a crises em termos de comunicação como a que foi relatada, quais as estratégias utilizadas pela empresa para recuperar a sua reputação e, também, qual o plano para conquistar credibilidade e retomar a legitimidade da marca. Procuramos também entender até onde a legitimidade conquistada pelas *startups* antes de se juntarem na *holding*, pode ajudar ou influenciar num momento de crise. Pretende ainda avaliar-se a estratégia e o tempo de resposta à crise por parte da companhia e observar os seus resultados com o público. Com isso, procuramos responder à questão: Quais as estratégias de comunicação mais adequadas e as práticas de maior sucesso para responder a uma crise que afeta a reputação de uma organização, garantindo a sua legitimidade?

O tema gestão de crises e a questão da legitimidade são assuntos que estão sempre em destaque entre os especialistas da área das Relações Públicas. Inclusive, a edição de outono de 2017 da publicação periódica “*The Public Relations Strategist*” foi toda dedicada às questões que giram em torno de uma crise de imagem ou reputação empresarial.

Esse é, de facto, um tema atemporal e que exige, cada vez mais, novos conhecimentos de boas práticas para tentar solucionar as especificidades das questões que surgem na atualidade.

O ano de 2018 revelou-se um grande exemplo disso. Muitas crises organizacionais aconteceram com gigantes do mercado, como por exemplo: o *Facebook*, *KFC* e a empresa de *fast-food* orgânica, *Pret a Manger* (Tucker, 2018, *online*).

O *Facebook* passou por algumas dificuldades quando a imprensa libertou a informação de que a consultora política *Cambridge Analytica* (CA), contratada pela campanha de Donald Trump à presidência dos Estados Unidos, se apropriou dos dados pessoais de mais de 50 milhões de utilizadores do *Facebook* (Lusa, 2018). Já o *KFC* ficou sem a sua principal matéria-prima, frango, em muitos pontos de venda

e até a polícia foi acionada pelos clientes (Tucker, 2018, *online*). E a *Pret a Manger* passou pela pior delas: uma menina morreu após consumir os produtos que não continham a rotulagem adequada de alérgenos (*Ibidem*, 2018, *online*).

Todas estas empresas utilizaram estratégias diferentes na gestão das suas crises e quase todas conseguiram sair da situação com uma imagem neutra. Por isso, é pertinente um estudo que traga e dê a conhecer, à academia e aos profissionais do mercado de Comunicação e Relações Públicas, as estratégias mais inovadoras e consistentes que algumas empresas estão a utilizar para gerir de forma positiva as suas crises.

As empresas de tecnologia, como a *Uber* e a *holding Grow Mobility*, na maioria das vezes eram vistas de forma positiva. Mas, como bem apontou Madhumita Murgia num artigo para o Financial Times, “agora falamos de ‘grande tecnologia’ da mesma maneira que falamos sobre os ‘grandes bancos’ e ‘grandes empresas farmacêuticas’” (*Ibidem*, 2018, *online*). Ou seja, as empresas de tecnologia começam agora a ter uma imagem um pouco mais negativa, na ótica da sociedade, como empresas que nos podem ‘controlar’.

Dessa forma, reafirma-se a importância de uma pesquisa sobre gestão de crise com foco numa organização de base tecnológica. A inovação se dá aqui na ideia do estudo retratar uma nova forma de mobilidade, ou de comportamento da sociedade, que é a micromobilidade, e também abordar as questões que o novo traz: as adequações, as implicações nas leis e na sociedade, além de perceber a importância da imagem, reputação e legitimidade para empresas que trazem disruptividade e como fazer isso de forma correta. Será um contributo para as RPs, entender como solucionar questões e quais as boas práticas que podem ser aproveitadas para futuras *startups* e outras realidades similares. Além disso, queremos perceber se, entre os diferentes países de atuação da *holding*, a forma de conduzir a crise é igual ou não e se isso é positivo, podendo retirar-se o melhor das estratégias de cada país.

Este trabalho pretende ser um contributo no estudo da comunicação de crise, sobretudo em empresas multiculturais de tecnologia, no que diz respeito a estratégias de Relações Públicas e a busca da legitimidade institucional e servir como um material de referência para profissionais atuantes no mercado de trabalho como base para gerir questões organizacionais de reputação e imagem.

A escolha do tema comunicação de crise baseou-se no grande interesse que o assunto desperta na autora do estudo e relaciona-se com breves experiências que

esta teve ao longo da carreira, na área de comunicação. De facto, a gestão de crise é uma parte importante dentro das Relações Públicas e o contexto ideal para colocar em prática o *core business* das RPs.

A comunicação de crise de uma empresa é um tópico que qualquer profissional de Relações Públicas deve dominar. Mas, é preciso ter atenção, pois a forma como a crise é gerida pode destruir a imagem de uma organização, assim como pode alavancar e ser uma oportunidade; e isso é o mais instigante. Por isso, entender os processos de gestão de questões que deram certo e observar as suas estratégias em multinacionais, desperta-me particular interesse.

O papel de mediador que o profissional de Relações Públicas assume, dando voz aos públicos e protegendo os interesses da organização de forma a agregar valor, não é uma ciência exata mas, de certeza há fórmulas que são eficazes e dão um norte para quem tem de gerir problemas.

É especialmente interessante realizar um estudo nessa área, na qual pretendo vir a atuar e me especializar.

Escolhido o tema, optou-se ainda por relacionar outro tema de interesse pessoal à questão da gestão de crise: a tecnologia na mobilidade urbana. Cada vez mais a tecnologia é a resposta para problemas do cotidiano como a mobilidade urbana, principalmente nas grandes cidades. Com a população global a crescer, os grandes centros urbanos estão cada vez mais lotados e, conseqüentemente, congestionados. Além de procurar entender neste estudo como uma importante *holding* de base tecnológica trabalha a sua imagem e reputação, fazendo face a momentos de crise, será igualmente importante perceber quais as soluções que esta traz para a sociedade para tentar melhorar a questão da mobilidade urbana e se legitimar.

Com a oferta cada vez maior no mercado, principalmente o de tecnologia, diferenciar-se é ainda mais difícil e essencial. A comunicação durante períodos críticos pode ser um fator de diferenciação face à concorrência, se executada de forma planeada e estratégica.

Para a realização deste estudo, recorreremos a literatura de comunicação, Relações Públicas, reputação, legitimidade, gestão de crises, comunicação de crise e ciência cognitiva para sustentar teoricamente o estudo de caso analisado. O estudo de caso é acerca da gestão e comunicação de crise da *holding Grow Mobility*, em maio de 2019, em São Paulo, Brasil.

Dessa forma, esta dissertação é apoiada num estudo de tipologia mista e de carácter exploratório, que ocorreu por meio da análise de entrevistas e materiais divulgados na imprensa; análise qualitativa da entrevista com o *Head de PR* da *Grow Mobility* no Brasil e análise quantitativa e qualitativa das respostas do questionário aos clientes da organização.

Para responder às perguntas e atender os objetivos desta pesquisa, o presente trabalho encontra-se disposto em quatro partes ou blocos, divididos em seis capítulos. Os três primeiros da parte I, concentram-se em definir os conceitos-chave para esta investigação e compõem a base teórica, constituída pela revisão da literatura. A parte II corresponde a metodologia, onde é descrito o desenho da investigação e métodos utilizados. Já a terceira parte é o estudo empírico, no qual é apresentado o caso da *Grow Mobility* e suas especificidades. Por fim, a parte IV corresponde as considerações finais e contributos do estudo. O índice descritivo a seguir, irá mostrar detalhadamente o que será abordado em cada capítulo.

No primeiro capítulo denominado “Legitimidade e Reputação Corporativa”, é feita a contextualização destes conceitos a partir da visão de alguns autores especialistas nestes campos de estudo. Dentro deste, é feito o desdobramento em dois subcapítulos, “Conceito de Legitimidade” e “Conceito de Reputação”, que dão origem a mais um subcapítulo cada: “Estratégias de Legitimidade Corporativa” e “Crises de Reputação”, respectivamente. Os subcapítulos concentram-se em mostrar, sob diferentes perspectivas, definições dos conceitos e, principalmente, mostrar como eles estão ligados entre si.

O segundo capítulo sobre ‘Gestão de Crise’ detalha e ilustra nos seus subcapítulos, os tipos de crise, os modelos de gestão de crise, as formas de resposta à crise, além de contextualizar e mostrar a relação deste conceito com os apresentados anteriormente. Este capítulo é fundamental para entendermos os modelos teóricos e as precauções a serem tomadas no pré, durante e pós-crise. Acaba por ser uma espécie de guia para o profissional de Relações Públicas de como perceber e atuar em eventos negativos. Poderemos perceber no capítulo de análise dos resultados, se as orientações teóricas foram adotadas e entender qual efeito na prática.

No terceiro capítulo, o último teórico, denominado ‘*Apps* e a construção da reputação corporativa no ambiente digital’ é apresentada a história da *internet*, desde seu surgimento, passando pelas consequências nos média, na forma de se

comunicar e consumir, até chegar na mudança global de comportamento económico e construção de identidade corporativa que esta promoveu com o surgimento dos *apps* e a cultura de partilha. É abordada também a importância da reputação, enquanto ativo intangível mas crucial para a manutenção da sobrevivência da organização. Além de destacar o papel fundamental do profissional de Relações Públicas enquanto agente responsável por garantir e gerir a reputação e a legitimidade organizacional, criando bons relacionamentos com as partes interessadas e nutrindo essa relação no *online* e *offline*. Ao final, no subcapítulo ‘Resposta a crise no ambiente digital’ é apresentada a importância de se escolher mensagens estratégicas e a rapidez na resposta, de forma clara e transparente.

A segunda parte destina-se a explicar a metodologia do estudo, mostrando quais métodos escolhidos e por que, além de apresentar e discorrer mais sobre o processo de recolha de dados, escolha da amostra e do universo de pesquisa e como se deu a estrutura do estudo de caso.

A terceira parte é dedicada ao estudo de caso. É apresentada a empresa, sua estrutura organizacional na área de Comunicação e Relações Públicas, seus projetos, visão, missão e valores, que formam sua identidade organizacional. Depois, é exposto o caso a ser estudado, referente a crise de reputação sofrida pela *Grow Mobility* no Brasil, mais especificamente em São Paulo, em maio de 2019.

Por fim, a quarta e última parte concentra-se em fazer as considerações finais do que foi observado e apresentar os contributos que o estudo trouxe, podendo dar espaço para novas investigações que partam do conhecimento científico produzido neste estudo.

Parte I - Gestão de Crise Reputacional e as Relações Pública

Capítulo I: Legitimidade e Reputação Corporativa

A legitimidade e a reputação são conceitos fortemente ligados e correspondem a “percepções de aprovação das ações de uma organização” pelas partes interessadas (King & Whetten, 2008, p. 192). Dessa forma, as organizações são vistas como legítimas quando cumprem com requisitos básicos das normas e expectativas sociais. Já a reputação é uma visão favorável que o público tem de determinada empresa, em relação ao ‘padrão ideal’.

A legitimidade, assim como a reputação, é baseada na identidade organizacional (Rao, 1994; Elsbach & Kramer, 1996; Rao et al., 2003, citados por King & Whetten, 2008). Ou seja, é um conceito que está muito ligado à razão de existência da organização, sua ética, visão, missão e tudo que envolve a sua necessidade na sociedade. Sendo considerada legítima, isto pode fortalecer a reputação da organização, mas não necessariamente. A reputação pode não ter relação direta com a legitimidade da empresa.

Nesta lógica, a legitimidade é uma condição necessária para a existência de uma organização e a reputação é um ativo intangível ansiado, mas não vital (*Ibidem*, 2008). De acordo com King e Whetten (2008), a relação entre esses conceitos é “(...) complementar, recíproca e interdependente, em oposição à relação antagônica e unilateral” (p. 193). A reputação então, acaba por se apoiar na legitimidade e a sua eficácia depende da atuação do profissional de Relações Públicas. Até então, a maioria estudos sobre legitimidade abordam somente a ótica da importância da legitimidade na administração. É pouco o material produzido cientificamente que centraliza a legitimidade como fator primordial na atividade dos profissionais de Relações Públicas (Patel, Xavier & Broom, 2005).

Apoiamos a sugestão de que a legitimidade organizacional é um vetor essencial a ser trabalhado pelas Relações Públicas, devendo esta atividade centrar-se no fortalecimento e manutenção desta prática (Boyd, 2000; Metzler, 2001, citados por Patel, Xavier & Broom, 2005, pp. 4-5). Neste capítulo, aborda-se a

importância de uma comunicação clara e eficiente por parte da organização com os *stakeholders* para que se atinja e se mantenha a legitimidade.

Dessa forma, vamos traçar um paralelo de como as Relações Públicas podem relacionar-se com a legitimidade organizacional, além de favorecer e proteger a reputação das empresas reforçando a visão, a missão, as ideias e valores que esta defende. Este capítulo também irá evidenciar a importância da prática das Relações Públicas para criar e gerir a legitimidade e a reputação organizacional.

Rindova e Fombrun (1999) citados por King e Whetten (2008) perceberam que os *stakeholders* utilizam de padrões institucionalizados para julgar as organizações. Sendo assim, a reputação e a legitimidade são ativos que uma organização tenta construir para sobreviver e melhorar sua performance. Mas é necessário entender suas diferenças e especificidades.

1. Conceito de Legitimidade

Max Weber é um sociólogo⁴ que aborda o conceito de legitimidade e legitimação de forma bastante interessante. As ideias de Weber guiam muitos dos estudos sobre a formação das organizações e é praticamente impossível falar de legitimidade sem esbarrar em seus pensamentos e teorias, que abordam as bases legítimas para uma companhia existir formalmente e são muito relevantes na atividade das Relações Públicas. Por isso, é importante contextualizarmos um pouco sobre o pensamento deste sociólogo.

Weber argumenta que qualquer organização, para existir, precisar ter legitimidade. Segundo o Dicionário Infopédia⁵, legitimidade significa estar conforme a lei e ser legítima. Então, parte-se do princípio que, para se sustentar, a organização deve ter legitimidade.

Para Suchman (1995), “legitimidade é uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores,

⁴ Maximilian Weber nasceu em 1864, em Erfurt, na Turíngia, Alemanha. Começou estudando direito na Universidade de Heidelberg, depois fez doutorado sobre história legal, em 1889. Após isso, Weber foi professor de economia e se dedicava aos estudos da história das organizações medievais. Tempos mais tarde, ele chefiou o primeiro departamento alemão de sociologia na Universidade de Munique e escreveu diversas obras notáveis. Muitas das mais importantes foram publicadas após sua morte (Wæraas, 2018).

⁵ Infopédia (2018) “Definição de legitimidade” Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/legitimidade>

crenças e definições”⁶ (p.574). Nesse sentido, os profissionais de Relações Públicas de uma organização podem criar uma reserva de legitimidade por meio de uma boa comunicação e forte relacionamento com seus *stakeholders*, influenciando também, de certa forma, numa boa reputação (*Ibidem*, 1995).

Ele sugere que há três tipos de legitimidade: pragmática, moral e cognitiva (*Ibidem*, 1995). “As organizações podem ser julgadas legítimas ou ilegítimas usando todos ou uma combinação desses elementos” (Ruef & Scott, 1998, citados por Patel, Xavier & Broom, 2005, p.8). Ou seja, pode ser que a legitimidade seja atingida em determinado nível, como o moral, mas não em outro, como por exemplo o cognitivo.

Uma vez que a legitimidade não é controlada pela organização, “(...) depende desta manter uma coalizão de partes interessadas que têm poder determinante da legitimidade”⁷ (Pfeffer & Salancik, 1978, citados por Patel, Xavier & Broom, 2005, p.2). Isto deve ser visto como um objetivo a longo prazo que os profissionais de Relações Públicas têm como missão.

Weber relaciona os conceitos de poder, dominação e autoridade com os de legitimidade e legitimação. Por isso vamos esclarecer cada um desses conceitos. O sociólogo descreve poder como, “a probabilidade de um ator dentro de uma relação social estar em condições de realizar a sua própria vontade apesar da resistência, independentemente da base sobre a qual assenta essa probabilidade”⁸ (Weber, 1968, p.53).

Já a dominação consiste na chance de determinada ordem específica ser cumprida por determinado grupo. Por fim, a autoridade ou disciplina é “probabilidade de que, em virtude de ser habitual, um comando receba pronta e automática obediência em formas estereotipadas, por parte de um determinado grupo de pessoas”⁹ (*Ibidem*, 1968, p.53).

Para ele, essas definições estavam ligadas, uma vez que uma organização só teria legitimidade por meio da sua autoridade e a conformidade voluntária do seu

⁶ Tradução livre de: “Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions (Suchman, 1995, p.574).

⁷ Tradução livre de: “(...) the organization and thus relies on the organization maintaining a coalition of supportive stakeholders who have legitimacy-determining power (Pfeffer e Salancik, 1978, citados por Patel, Xavier e Broom, 2005, p.2).

⁸ Tradução livre de: “is the probability that one actor within a social relationship will be in a position to carry out his own will despite resistance, regardless of the basis on which this probability rests (Weber, 1968, p.53).

⁹ Tradução livre de: “is the probability that by virtue of habituation a command will receive prompt and automatic obedience in stereotyped forms, on the part of a given group of persons (*Ibidem*, 1968, p.53).

público em aceitar a influência da empresa sobre eles. Weber afirmava que o conceito de legitimidade é fortemente baseado na visão e nas crenças da sociedade, conseqüentemente, é dependente do público (*Ibidem*, 1968).

Dessa forma, uma organização legítima é “aquela que é percebida como perseguindo metas socialmente aceitáveis de uma maneira socialmente aceitável; dada essa qualidade normativa, a eficiência e o desempenho por si só não são suficientes”¹⁰ (Epstein & Votaw, 1978, citados por Ashforth & Gibbs, 1990, p.177).

Um fator de alerta é no tocante às expectativas do público, que geralmente são altas e podem ser difíceis de gerir.

“Muitas vezes há ambiguidades e inconsistências na sua transmissão - nas leis e tradições que ratificam valores, a edição dos média e as campanhas de pressão dos grupos de interesse. Além do mais, organizações grandes e complexas são responsáveis por um número de constituintes difusos com expectativas e percepções frequentemente conflitantes”¹¹ (Ashforth & Gibbs, 1990, p. 177).

Weber por outro lado não considera a complexidade do público como uma questão preocupante e afirma que, “uma vez que as organizações tenham legitimidade, elas desfrutam de apoio externo voluntário suficiente para continuar a existir e conduzir seus negócios”¹² (Weber, 1968, citado por Wæraas, 2018, p.5).

E este é o grande desafio das organizações, criar esse sentimento de apoio voluntário e apreciação da marca. É papel do profissional de Relações Públicas sustentar esse sistema de apoio, por meio de mensagens e um *storytelling* coerente, entre outras ferramentas que os RPs utilizam no seu dia-a-dia para construir reputação e legitimidade. Nessa lógica, a legitimação é definida como, “um processo estratégico que implica justificativas, bem como tentativas de influenciar a opinião pública”¹³ (*Ibidem*, 2018, p.6)

Parsons (1960) concordava com essa teoria e dizia que a legitimidade é o meio para defender a manutenção da organização no sistema social, além de colaborar na

¹⁰ Tradução livre de: “A legitimate organization, then, is one that is perceived to be pursuing socially acceptable goals in a socially acceptable manner; given this normative quality, efficiency and performance alone are not sufficient (Epstein e Votaw, 1978, citados por Ashforth e Gibbs, 1990, p.177).

¹¹ Tradução livre de: “There are often ambiguities and inconsistencies in their transmission-in the laws and traditions that ratify values, the editorializing of the media, and the pressure campaigns of interest groups. What's more, large and complex organizations are answerable to a number of diffuse constituents with frequently conflicting expectations and perceptions” (Ashforth e Gibbs, 1990, p. 177).

¹² Tradução livre de: “Once organizations have legitimacy, they enjoy sufficient voluntary external support to continue to exist and conduct their business (Weber, 1968, citado por Wæraas, 2018, p.5).

¹³ Tradução livre de: “a strategic process that entails justifications as well as attempts to influence public opinion” (*Ibidem*, 2018, p.6).

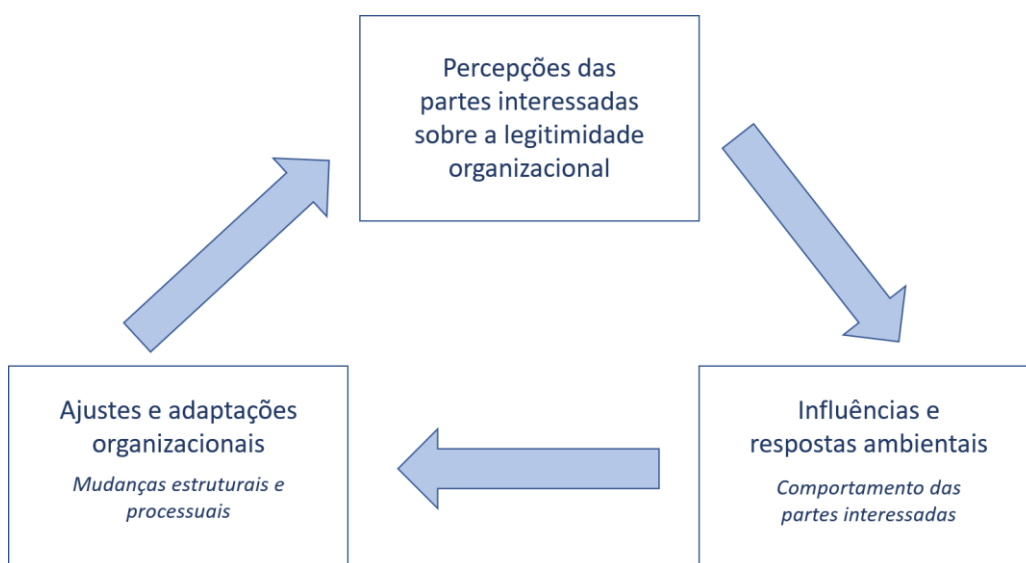
atração de recursos e apoio, tão importantes para a sobrevivência organizacional (Parsons, 1960, citado por Ashforth & Gibbs, 1990).

Weber defendia a ideia de que as empresas têm que “basear sua existência num princípio de legitimação, seja o legal-racional, o tradicional ou o carismático”¹⁴ (Wæraas, 2018, p.2). Nas suas obras, ele passa superficialmente pela legitimação legal-racional e tradicional, mas se aprofunda na carismática, a qual se baseia no carisma do líder.

Weber explica que essa legitimidade é conquistada por conta da crença das pessoas de que o líder é especial. Ele ainda aborda que esse carisma pode ser natural ou manipulado, ou seja, construído artificialmente. O mesmo se aplica às organizações, é o que ele chama de “legitimação carismática das instituições” (Weber, 1968, p. 1141, citado por Wæraas, 2018, p. 9), sendo essa forma de legitimação a que possui maior força de persuasão (Wæraas, 2018).

Outros estudiosos, como Habermas (1976), Greenl(1959) e Tawney (1926), criticaram a teoria de Weber por ser rasa em seus conceitos e não explorar todas as características na sua definição de legitimidade, que na sua visão se baseia na crença das pessoas de que algo é legítimo, apenas. Mesmo assim, a sua concepção generalista é importante e será utilizada como base para este estudo (Habermas, 1976; Greenl, 1959; Tawney, 1926, citados por Wæraas, 2018).

Patel, Xavier e Broom (2005) propuseram um modelo que relaciona a legitimidade corporativa com o ambiente externo e outras organizações (**Figura 1**).



¹⁴ Tradução livre de: “must base its existence on a principle of legitimation, either the legal-rational, traditional, or the charismatic” (Wæraas, 2018, p.2).

Figura 1- Posicionamento teórico da legitimidade organizacional (Adaptado de Patel, Xavier & Broom, 2005, p.6)

Pode observar-se que a percepção das partes interessadas influencia no comportamento destes que, por sua vez, fazem com que as organizações se reestruturem ou façam adaptações para moldar seu comportamento de forma a atender os padrões desejados pelas partes interessadas e que lhes irão conferir a legitimidade organizacional, como consequência. Neste cenário, o objetivo final é a sobrevivência da organização no seu ambiente (Patel, Xavier & Broom, 2005).

Só que esse ambiente vive em constante mutação, devido aos acontecimentos do dia a dia, como a opinião pública, pressões ambientais etc. Portanto, é necessário que o ambiente em que a organização está inserida, seja constantemente monitorizado por um profissional de Relações Públicas, com foco no relacionamento e principalmente no diálogo com as partes interessadas, para que isso não afete a legitimidade da organização (*Ibidem*, 2005).

As partes interessadas têm diferentes interesses e características e aí é que está o desafio do RP em satisfazer à todas. Neste contexto, Buysse e Verbeke (2003) citados por Patel, Xavier e Broom (2005) sugeriram que a gestão estratégica dos *stakeholders* e seus interesses auxilia as organizações a assegurarem seus recursos ambientais. E uma vez alcançada, a legitimidade, seus stakeholders passam a ver a organização como mais “significativas, previsíveis e confiáveis” (Suchman, 1995, p. 575).

Segundo Scott (2003) citado por Patel, Xavier e Broom (2005), “(...) tanto quanto as organizações respondem ao seu ambiente, elas também tentam influenciar seus ambientes fazendo lobby por mudanças legislativas ou tentando moldar a opinião pública”¹⁵ (p.11).

Essencialmente, a legitimidade é o que as Relações Públicas buscam alcançar para a organização e a legitimação é o recurso para atingir esse objetivo. Facto é que, “a própria necessidade de legitimidade pode desencadear eventos que impedem a realização dessa necessidade”¹⁶ (Ashforth & Gibbs, 1990, p.191).

¹⁵ Tradução livre de: “(...)as much as organizations respond to their environment, they also attempt to influence their environments by lobbying for legislative change, or attempting to shape public opinion” (Scott, 2003, citado por Patel, Xavier & Broom, 2005, p. 11).

¹⁶ Tradução livre de: “The upshot is that the very need for legitimacy may trigger events which prevent the realization of that need” (Ashforth & Gibbs, 1990, p.191).

Apesar da fragilidade implícita da legitimidade, grande parte dos estudos na área tomou como certa a hipótese da legitimação enquanto meio para alcançar a legitimidade e não foi muito explorado o porquê de tais processos funcionarem ou não e quais são eles. O presente estudo pretende, entre outros objetivos, testar quais as estratégias de legitimação funcionam ou não na prática e como se dá esse processo, por meio de um *case study*.

1.1. Estratégias de Legitimidade Corporativa

A legitimidade corporativa pode ser alcançada de duas maneiras: pela administração substantiva ou pela simbólica, de acordo com Pfeffer (1981) e Richardson (1985), citados por Ashforth e Gibbs (1990).

Segundo estes estudiosos, a administração substantiva procura atender sempre às expectativas de seu público, tentando fazer mudanças significativas nas práticas já conhecidas e deficitárias. Com isso, ela garante um apoio para os momentos mais difíceis, uma vez que mostra trabalhar para melhorar a sociedade, além é claro de ter bons rendimentos e estar em conformidade com a lei, pagando salários justos aos seus colaboradores e trazendo um bom custo-benefício nos seus produtos.

Outra maneira de atingir a legitimidade pode ser a administração simbólica, que consiste em coordenar os esforços da organização de forma a parecer estar em conformidade com as expectativas da sociedade. Dessa forma, o público torna-se mais integrado na organização pelo seu simbolismo, com conhecimentos mais superficiais sobre o propósito da mesma, porém suficiente para sustentar a sua legitimidade. Já que muitas vezes, “a organização pode adotar metas socialmente aceitáveis, enquanto na verdade busca objetivos menos aceitáveis”¹⁷ (Ashforth & Gibbs, 1990, p.180). É frequente, por exemplo, empresas que tem uma forte política de *compliance* ou defendem fortemente a diversidade e não respeitam suas próprias políticas (Ashforth & Gibbs, 1990).

Tal prática é em si perigosa, trazendo à tona a fragilidade da legitimidade, que pode acabar rapidamente se determinadas práticas incoerentes com o discurso legitimador da organização vierem a público. Existe aí um alto risco de acarretar numa crise reputacional para organização. Com isso, podemos perceber que é

¹⁷ Tradução livre de: “the organization may espouse socially acceptable goals while actually pursuing less acceptable ones” (Ashforth & Gibbs, 1990, p.180).

necessária uma combinação de práticas substantivas e simbólicas, em momentos específicos, para se adquirir, manter e proteger a legitimidade da organização (*Ibidem*, 1990).

Facto é que, a escolha entre as práticas de legitimação certamente se altera de acordo com o objetivo da administração da organização, isto é, se ela busca criar, manter ou proteger a legitimidade. Para além de se saber como administrar uma organização para alcançar legitimidade, existem ainda classificações e estratégias para geri-la.

Para Weber (1968), existiam basicamente três tipos de legitimidade: *a tradicional*, que é baseada no seu legado e por isso é legítima; a baseada na fé afetiva ou *a carismática*, especialmente emocional, é legítima pois há apoio externo do público que acredita naquela organização e gosta dela; e *a legal-racional*, que é legítima por estar dentro da lei e ser validada por instituições de poder.

A tradicional é a estratégia mais antiga e mais conhecida de legitimidade. Ela é reforçada pelo medo de mexer no que já é institucionalizado e provoca a conformidade da população, o que ajuda a conservar sua legitimidade naturalmente. Porém, o tipo considerado “mais puro” de legitimidade, para Weber, é o *legal-racional*. Essa estratégia é considerada legítima pela lei, pois implica que as organizações cumprem com o que é correto, mas, é tênue a linha que separa o apoio voluntário da população, da imposição do poder. “A crença na legalidade de uma ordem como estabelecida pelo acordo voluntário é relativamente antiga e é ocasionalmente encontrada entre os chamados povos primitivos; mas nesses casos quase sempre é suplementada pela autoridade dos oráculos”¹⁸ (Weber, 1968, p. 37). Já a legitimidade *carismática* é uma das principais estratégias de legitimidade corporativa. Ela vai um pouco além das funções dos RPs de construir uma reputação corporativa favorável; neste caso é criada uma identidade ou uma *persona* para determinada organização.

A legitimidade *carismática* é muito mais orientada para as questões emocionais, do que ao comportamento racional do ser humano. Pois, atualmente, as pessoas precisam ter empatia com uma empresa para se conectarem com ela, elas precisam acreditar na missão e valores, que devem estar alinhados com o delas. A

¹⁸ Tradução livre de: “The belief in the legality of an order as established by voluntary agreement is relatively ancient and is occasionally found among so-called primitive people; but in these cases it is almost always supplemented by the authority of oracles” (Weber, 1968, p. 37).

relação com o consumidor ou cliente hoje vai muito além de ofertas de produtos, o público quer conhecer a fundo a empresa e o que ela faz, qual o seu propósito, o quê e como ela faz para alcançá-lo.

Porém, mesmo as empresas que se utilizam da legitimidade *carismática* podem ter problemas em sustentá-la. As *startups* são bons exemplos, por serem organizações disruptivas, apresentando soluções novas para problemas antigos, já que normalmente “a organização não tem o apoio de tradições e normas e assim sofre a responsabilidade da novidade”¹⁹ (Ashforth & Gibbs, 1990, p. 182). Por isso, acreditamos ser importante o papel das Relações Públicas na manutenção da legitimidade, sem achar que por já ter sido conquistada, esta não será abalada, pois uma possível ameaça pode dificultar uma resposta substantiva e assertiva.

“Quanto mais problemática a legitimidade da organização, maior o escrutínio dos stakeholders e menor a tolerância a desvios das expectativas dos stakeholders - portanto, menos fácil atenuar os desafios e menor a oportunidade de dissociar as atividades de legitimação e envolver-se em exageros rotineiros”²⁰ (Ashforth & Gibbs, 1990, p. 191).

Ou seja, quanto mais frágil a legitimidade, menor a força de apoio do público, caso necessário, e mais desconfiados eles serão em relação a possíveis as tentativas de legitimação.

É papel das Relações Públicas destacar os pontos fortes e qualidades da organização e criar laços emocionais duradouros com seu público, por meio de estratégias de comunicação.

“Projetar uma imagem da organização como visionária, articulada, sensível aos ambientes e às necessidades das partes interessadas, e como não convencional, ajuda a produzir apegos emocionais. Ao fazer isso, a prática de Relações Públicas pode desafiar a ordem racional e contribuir para uma ordem emocional emergente na nossa atual sociedade orientada para a marca e a reputação”²¹ (Wæraas, 2018, p.24).

¹⁹ Tradução livre de: “the organization lacks the support of traditions and norms and so suffers the liability of newness” (Ashforth & Gibbs, 1990, p. 182).

²⁰ Tradução livre de: “The more problematic the organization's legitimacy, the greater the scrutiny by constituents, and the lower the tolerance of deviations from constituents' expectations-hence, the less slack to buffer challenges, and the less opportunity to decouple legitimation activities and to engage in routine puffery” (Ashforth & Gibbs, 1990, p. 191).

²¹ Tradução livre de: “Projecting an image of the organization as visionary, articulate, sensitive to the environments and to stakeholder needs, and as unconventional, helps produce emotional attachments. By doing so, the practice of public relations may challenge the rational order and contribute to an emerging emotional order in our current brand- and reputation-oriented society” (Wæraas, 2018, p.24).

O papel dos profissionais de Relações Públicas é fundamental no processo de legitimação de uma organização, mesmo que o conceito de legitimidade ainda não apareça muito na literatura das Relações Públicas, apenas quando o assunto é crise, comunicação de crise gestão de questões (Wæraas, 2018).

Uma possível explicação para isso pode ser o facto de que o próprio conceito de legitimidade é um tanto abstrato e difícil de entender objetivamente. Ou seja, não é fácil perceber seu significado e no que implica sua importância, concretamente.

Arthur Page, um dos principais nomes da área de RP, já falava em 1939 sobre a importância da aprovação pública para legitimar a mesma. “A aceitação de uma organização pelo público em geral também pode ser concebida como uma “licença para operar”, que é um contrato social implícito que responsabiliza as organizações pelas expectativas e demandas da sociedade”²², (Corvellec, 2007; Howard-Grenville et al., 2008, citado por Wæraas, 2018, p.12).

Weber vai na mesma linha de raciocínio ao dizer que, as empresas devem justificar o privilégio de poderem existir e conduzir seus negócios, e essa justificativa seria o que as legitimam. Pois como já vimos, as organizações funcionam com base em relações de poder e certa dominação, que só se estabelecem enquanto o público as apoia voluntariamente, e esse poder de influência das empresas cria a necessidade destas justificarem os seus atos e a sua existência constantemente (Wæraas, 2018).

O responsável por fazer esse mecanismo do poder e da legitimidade funcionar é o profissional de Relações Públicas, que pode justificar tanto a existência como as ações de uma organização. Para isso, esses profissionais utilizam vários recursos, como por exemplo o planeamento de comunicação estratégica, que já deve definir as mensagens-chave da companhia, que irão nortear todo o discurso da empresa de forma coerente, bem como sua missão, visão e valores, que ajudam a clarificar a sua razão de existir.

Outra atividade importante que compete aos profissionais de Relações Públicas é monitorar a opinião pública e os movimentos políticos e sociais, para estar sempre adequado aos valores e à missão da companhia e fortalecer a reputação desta. Essa

²² Tradução livre de: “The acceptance of an organization by the general public can also be conceptualized as a “license to operate”, which is an implicit social contract holding organizations accountable to society’s expectations and demands” (Corvellec, 2007; Howard-Grenville et al., 2008, citado por Wæraas, 2018, p.12).

atividade é vital para antecipar possíveis situações de crise, as quais resultam de ações incoerentes com o discurso legitimador da organização.

De acordo com teoria Weberiana, na ausência de justificativas satisfatórias, em que o público geral acredite, a organização tende a perder os seus privilégios e o direito de praticar o domínio. “Uma função central nas relações públicas é fornecer justificativas estratégicas válidas em situações nas quais as crenças positivas precisam ser propagadas sobre a organização”²³ (Wæraas, 2018, p.15).

Porém, a ideia da crença do público em justificativas aceitáveis ser o grande decisor da legitimidade, traz à tona a questão da ética. Habermas (1976) citado por Weber (1968) já alertava sobre a perigosa tentação de trazer ‘inverdades’ ou ‘melhores versões da verdade’, críveis, ao discurso, apenas para criar uma “sensação” de legitimidade perante o público geral. Mas Weber descartava essa conduta, pois dizia que era muito arriscado para as empresas, sendo fácil de desmascarar e fazer com que elas percam a posição privilegiada do direito de existir e, por isso, essa prática não se sustentava (Weber, 1968).

Dessa forma, ampliando os horizontes para além dos estudos de Weber sem deixar de englobá-los, pode perceber-se que as Relações Públicas não só são importantes como legitimadoras do discurso organizacional, garantindo o apoio voluntário de seus *stakeholders* por meio de um bom relacionamento com eles, como são cruciais para proteger essa legitimidade alcançada pela organização, como por exemplo num momento de crise. Em suma, as RPs são responsáveis pela obtenção, manutenção e preservação da legitimidade, assegurando a sobrevivência da organização.

2. Conceito de Reputação

O conceito de reputação é amplamente discutido nas Relações Públicas, sendo um dos mais importantes na área. Mas, é preciso lembrar que este é um campo vasto e multidisciplinar. No presente estudo, iremos também explorar o conceito de reputação corporativa, que consideramos intimamente relacionado com a questão da legitimidade organizacional.

²³ Tradução livre de: “A central function in public relations is to provide valid strategic justifications in situations where positive beliefs need to be propagated about the organization (Wæraas, 2018, p.15).

Mais do que nunca, é importante estudarmos a reputação corporativa. Atualmente, o cenário corporativo apresenta-se bastante competitivo e conturbado, além de o público estar cada vez mais seletivo, informado e exigente.

A observação de Deephouse (1999) citado por King e Whetten (2008) percebeu que há visões que colocam como opostos os conceitos de legitimidade e reputação, como se a legitimidade fosse um fator crítico à sobrevivência da organização e a reputação fosse algo possível de se alcançar numa organização legítima. Mas outros pontos de vista como de King e Whetten (2008) mostram que esta relação deve ser equilibrada, pois são ativos complementares. “A reputação pode ser vista como uma extensão da legitimidade e que as duas percepções estão conectadas através da adoção por uma organização de identidades sociais específicas”²⁴ (p.193).

Pode ser um pouco confusa a distinção entre os conceitos de reputação, imagem e identidade corporativa. Fombrun e van Riel (1997) citados por Barnett, Jermier e Lafferty (2006) tentaram incorporar a ideia de imagem e identidade dentro da reputação. Na ótica desses autores, imagem e identidade são ingredientes básicos, que compõe a reputação. Dessa forma, eles definem identidade como a percepção que os colaboradores (pessoas internas) têm da empresa. Já a imagem é apresentada como a visão que o público externo tem da empresa. Nesse sentido:

“Reputação é o resultado líquido da agregação dessas percepções: uma reputação corporativa é uma representação coletiva. Ela mede a posição relativa de uma empresa tanto internamente com os funcionários quanto externamente com seus stakeholders”²⁵ (Fombrun & van Riel, 1997, p.10, citado por Barnett, Jermier & Lafferty, 2006, p.28).

Mas os conceitos apresentados por Fombrun e van Riel não são considerados verdades absolutas. Outros autores discordam das definições, como é o caso de Markwick e Fill (1997), citados por Barnett, Jermier e Lafferty (2006), que definiram o conceito de identidade como a forma com que uma empresa apresenta a si mesma e os seus diferenciais para as partes interessadas.

Whetten e Mackey (2002) citados por Barnett, Jermier e Lafferty (2006) aprofundam um pouco o conceito de imagem apresentado por Fombrun e van Riel,

²⁴ Tradução livre de: “reputation can be viewed as an extension of legitimacy and that the two perceptions are connected through an organization’s adoption of particular social identities” (King & Whetten, 2008, p. 193)

²⁵ Tradução livre de: “Reputation is the net result of the aggregation of these perceptions: a corporate reputation is a collective representation. It gauges a firm’s relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders” (Fombrun & van Riel, 1997, p.10, citado por Barnett, Jermier & Lafferty, 2006, p.28).

quando dizem que a imagem é o que os agentes organizacionais mostram para o público externo, ou seja, é como querem ser vistos.

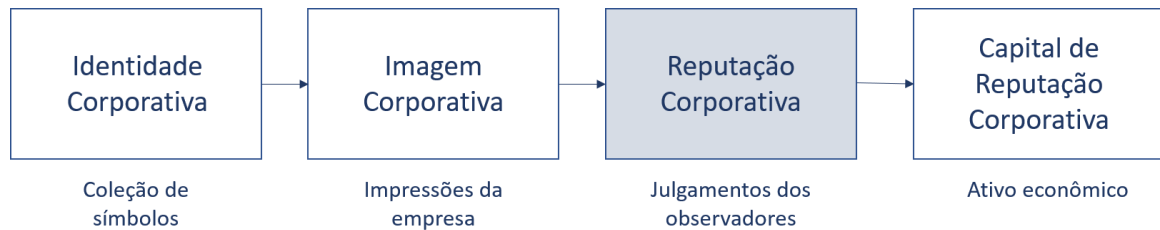


Figura 2- Esquema adaptado da reputação corporativa (Adaptado de Barnett, Jermier & Laffaerty, 2006, p.33)

A figura acima tenta desagrupar esses conceitos e explicar, de forma mais didática e universal, as diferenças entre identidade, imagem e reputação corporativa.

Para Hatch e Schultz (2003), a imagem corporativa baseia-se na “impressão geral do mundo externo da empresa, incluindo as opiniões de clientes, acionistas, mídia, público em geral”²⁶ (Hatch & Schultz, 2003, citado por Shamma, 2012, p.153). Ou seja, a imagem corporativa corresponde, para eles, na visão que os *stakeholders* de uma organização têm sobre esta, que não é necessariamente aquilo que se mostra para eles, como defendem Whetten e Mackey (2002).

Por ser amplo e multidisciplinar, estes conceitos abrem espaço para diferentes interpretações, mas a grande maioria dos estudiosos considera a “identidade organizacional como a base da reputação corporativa” (Fombrun, 1996; Scott & Lane, 2000; Gioia et al ., 2000; Davies et al ., 2001; Pruzan, 2001; Whetten & Mackey, 2002; Brown et al ., 2006; Illia & Lurati, 2006, citados por King & Whetten, 2008, p.193). Sendo a identidade, um “(...) conjunto universal de necessidades humanas, incluindo coerência, continuidade e uma autoimagem positiva”²⁷ (Baumeister, 1998, citado por King & Whetten, 2008, p. 195). Ou seja, a identidade é formada a partir uma série de atributos que cada organização reúne, sendo essas características que as classificam enquanto empresa igual ou diferente das outras, conforme a sua coerência, continuidade, etc.

²⁶ Tradução livre de: “outside world's overall impression of the company including the views of customers, shareholders, the media, the general public” (Hatch & Schultz, 2003, citado por Shamma, 2012, p.153).

²⁷ Tradução livre de: “(...) a universal set of human needs, including coherence, continuity and a positive self-image (Baumeister, 1998, citado por King e Whetten, 2008, p. 195).

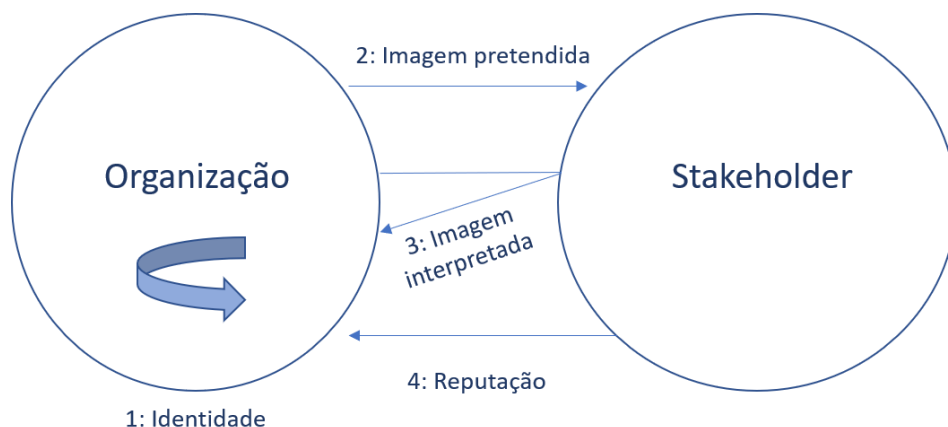
“De um modo geral, também são os atributos que uma organização compartilha com outras semelhantes, na forma de associações compartilhadas em categorias sociais auto selecionadas. Por outro lado, atributos distintos (individualizadores) separam uma organização de seus pares”²⁸ (King & Whetten, 2008, p. 196).

A forma mais comum de explicar o conceito de reputação corporativa é a que apresenta a reputação como uma avaliação ou julgamento da jornada de uma empresa (Shamma, 2012).

O trabalho de pesquisa de Barnett, Jermier e Lafferty (2006) reuniu cerca de 49 definições únicas de reputação corporativa. Dessa forma, os três autores chegaram à conclusão de que a reputação corporativa é baseada em “julgamentos coletivos de observadores de uma empresa com base em avaliações dos impactos financeiros, sociais e ambientais atribuídos à corporação ao longo do tempo”²⁹ (Barnett, Jermier & Laffaerty, 2006, p.34).

Apesar da ampla gama de definições, vamos ater-nos aqui em duas principais, que se complementam e vão ao encontro das necessidades do presente estudo.

Devido à abrangência do conceito, a integração de visões complementares é necessária. Brown e Tom, Dacin, Pratt e Whetten (2006), citado por Shamma (2012) concluíram que a reputação corporativa é a percepção das partes interessadas externas sobre uma organização, como mostra a imagem abaixo.



²⁸ Tradução livre de: “Generally speaking, they are also the attributes that an organization shares with similar others, in the form of shared memberships in self-selected social categories. By contrast, distinctive (individuating) attributes separate an organization from its peers” (King e Whetten, 2008, p. 196).

²⁹ Tradução livre de: “Observers’ collective judgments of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time” (Barnett, Jermier e Laffaerty, 2006, p.34).

Figura 3- Pontos de vista da reputação corporativa (Adaptada de Brown, Tom, Dacin, Pratt & Whetten, 2006, citados por Shamma, 2012, p.156)

Sendo assim, a reputação corporativa parte da identidade corporativa e é formada a partir da soma da percepção dos ativos internos (colaboradores) e de todos *stakeholders* (externos), como apresentado no esquema abaixo (Fombrun, 1996, citado por Shamma, 2012, p. 156).

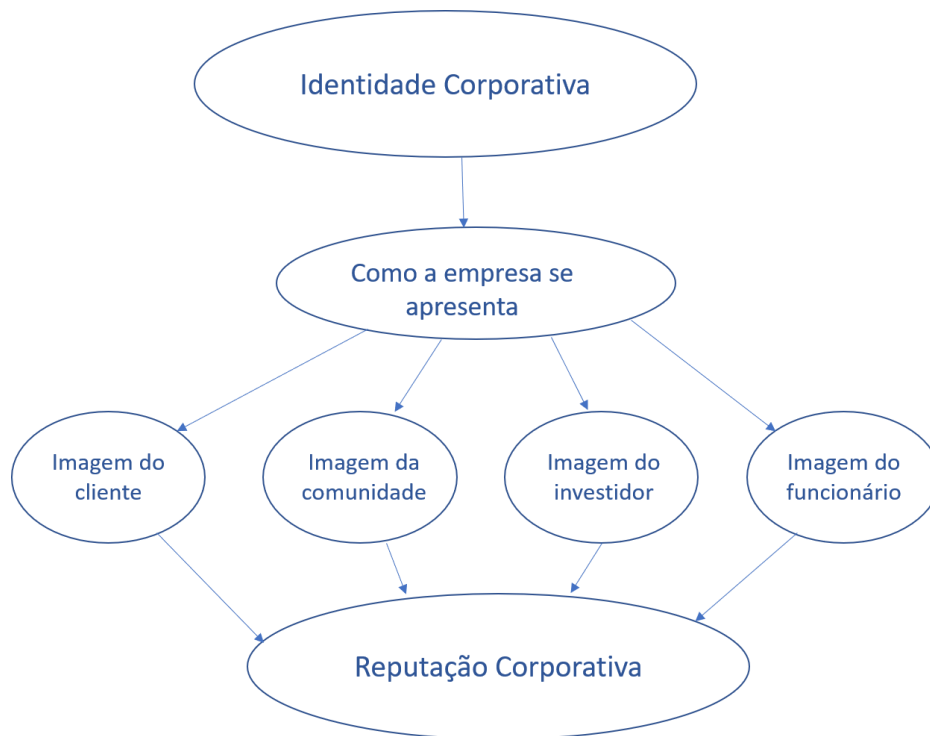


Figura 4- Trajetória da reputação corporativa (Adaptado de Fombrun, 1996, citado por Shamma, 2012, p.156)

É bastante curioso como a ligação entre reputação e legitimidade é intrínseca. King e Whetten (2008) trabalharam especificamente este aspecto da ligação entre os conceitos. Como ambos são avaliações da organização por parte do ambiente externo, baseadas na identidade corporativa, essas avaliações levam em consideração critérios de padrão de comportamento e desempenho esperados. Além disso, há delimitações regulatórias impostas, que também influenciam a conduta da organização. A figura abaixo exemplifica melhor como esses atributos de identidade influenciam no alcance de legitimidade (padrão mínimo) e da reputação (padrão ideal), conforme as empresas se encaixam nestes.

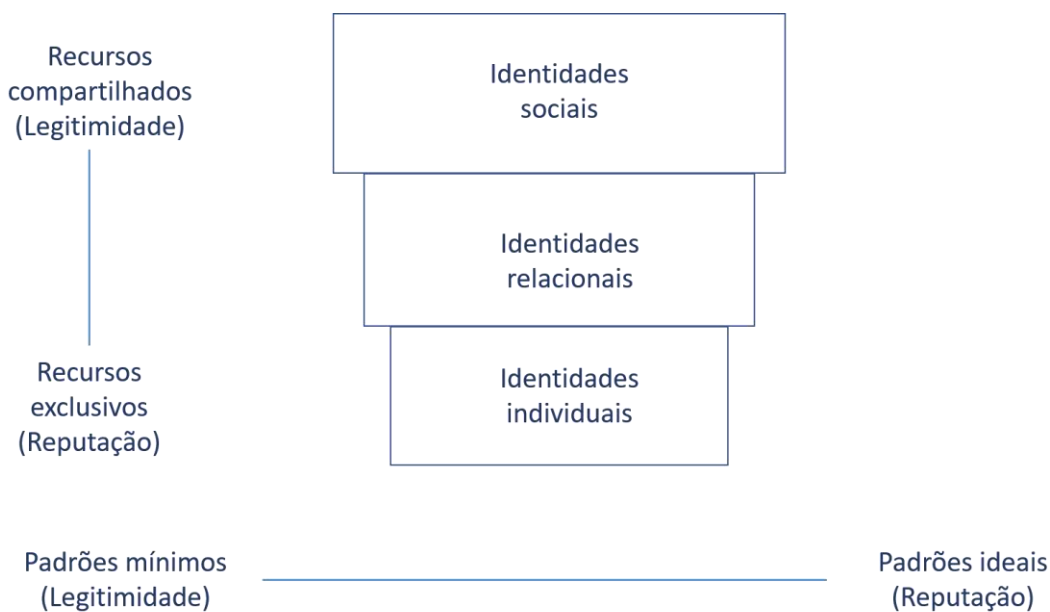


Figura 5 – Esquema de identidade ordenados hierarquicamente e relação correspondente com legitimidade e reputação (Adaptado de King & Whetten, 2008, p.198)

Então, se a organização tem identidades sociais aceitáveis que se encaixam nos padrões mínimos de comportamento, é-lhe conferida legitimidade. Se além disso, esta também tem identidades individuais positivas que a diferenciam dos seus pares, ela conquista reputação, o que todas almejam. Uma vez que a organização é legítima, esta fica sujeita a padrões esperados mais exigentes, para que consiga obter boa reputação (King & Whetten, 2008).

Alsop (2004), em sua perspectiva, define o conceito de reputação corporativa como:

“(...) um ativo intangível, mas é indiscutivelmente o ativo mais valioso para gerir e maximizar. Uma boa reputação pode atrair e manter clientes, investidores e funcionários. Por causa disso, uma boa reputação é como um reservatório de boa vontade (em relação à empresa) para ajudá-lo a suportar mercados, escândalos ou crises naturais. Por outro lado, uma marca com má reputação ou reputação danificada pode assustar uma empresa, provocar boicotes ou expulsar novo capital (Alsop, 2004, p.2)”³⁰.

³⁰ Tradução livre de: “Reputation is an intangible asset yet it is arguably the most valuable asset to manage and maximize. A good reputation can attract and keep customers, investors, and employees. Because of this, a good reputation is like a reservoir of good will (towards the company) to help it weather bear markets, scandals, or natural crises. Conversely, a lost or damaged name can scar a company and provoke boycotts or drive off new capital” (Alsop, 2004, p.2).

Por isso é tão importante cuidar e manter a boa reputação de uma organização, pois é a construção dessa opinião positiva que, a longo prazo, trará o apoio voluntário do público quando houver alguma situação de crise ou a credibilidade de determinada empresa for colocada em questão. É como se uma empresa acumulasse pontos, de acordo com suas ações e posicionamento: ou seja, se uma empresa acumula muitos pontos com boas ações fica com “crédito” em situações difíceis. Caso contrário, até uma inverdade pode ganhar apoio popular e parecer uma verdade.

Como diz a célebre frase de Warren Buffet: “São necessários 20 anos para construir uma reputação e cinco minutos para arruiná-la. Se você pensar sobre isso, você vai fazer as coisas de maneira diferente”³¹ (Buffet, citado por Shamma, 2012, p. 151). E é realmente isso, mas, ter créditos acumulados por conta de uma boa reputação, ajudam a não arruiná-la tão facilmente.

Para nutrir essa reputação são necessários especialistas que consigam difundir, dentro e fora da companhia, os valores e objetivos por meio de mensagens e palavras-chaves estratégicas. Esses profissionais de comunicação também têm um importante papel de doutrinar os colaboradores e “blindá-los” contra possíveis ameaças, ensinando o que deve ser feito, como agir, tendo como objetivo final a manutenção de uma boa reputação corporativa.

Alsop (2004) criou numa das suas obras, as 18 leis da reputação corporativa, que são: Maximize o seu ativo mais poderoso; conheça a si mesmo e gira a sua reputação; aprenda a interagir com os vários tipos de audiência; viva os seus valores e ética; seja um cidadão modelo; transmita uma visão corporativa atraente; crie apelo emocional; reconheça as suas falhas; fique atento; faça dos seus funcionários os maiores disseminadores da sua reputação; controle a internet antes que ela controle você; fale a uma só voz (consistência); tenha cuidado com os perigos de influência na reputação (culpa por associação); gira as crises de reputação; corrija de forma certa da primeira vez; nunca subestime o cinismo do público; lembre-se, ser defensivo é ofensivo; se tudo falhar, mude o seu nome.

Estas dicas são vitais para criar, manter e gerir a reputação corporativa. Alsop é genial em resumir estas 18 leis, numa espécie de manual da reputação. É importante destacar aqui algumas das regras que consideramos mais interessantes

³¹ Tradução livre de: “It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you’ll do things differently” (Buffet, citado por Shamma, 2012, p. 151).

para este estudo, como a terceira: ‘aprenda a interagir com os vários tipos de audiência’.

Aprender a “jogar” com as partes interessadas, em virtude do momento, pode ser uma importante vantagem competitiva. Uma organização tem diversos *stakeholders*, que passam a ser públicos em determinados momentos. Saber priorizar os públicos certos, no momento certo é o desafio.

“É útil pensar nas partes interessadas em termos de hierarquia ou, graficamente, como uma pirâmide com os mais influentes no pico e os outros seguindo em ordem descendente. No entanto, é importante ter em mente que a influência das partes interessadas é um relacionamento dinâmico e o modelo não é necessariamente aplicável a todos os mercados /localidades”³² (Alsop, 2004, p. 4).

Outra lei que vale ressaltar é a sétima: ‘crie apelo emocional’. A empatia das partes interessadas e do público em geral é o ativo mais precioso para a reputação de uma organização. Uma vez criado esse vínculo emocional, não é fácil quebrá-lo, pois o público acredita verdadeiramente na missão, valores e na conduta daquela empresa.

“Apelo emocional é difícil de quantificar ou definir; mas é o que gera uma fidelidade apaixonada do cliente e fortalece a reputação. É moldado principalmente pela soma das interações de longo prazo das pessoas com os funcionários, produtos, serviços e até anúncios da empresa”³³(*Ibidem*, 2004, p.4).

Por fim, a última lei que vamos salientar aqui é 10ª: ‘faça dos seus funcionários os maiores disseminadores da sua reputação’. Os colaboradores são uma das partes interessadas que merecem mais atenção. Eles podem ser potenciais riscos para uma organização ou os melhores propagadores de uma boa imagem, por isso essa relação deve ser construída com bastante cuidado. É preciso lembrar, que muitos funcionários são o ponto de contato direto da uma empresa com os seus clientes, conseqüentemente, o comportamento desses colaboradores influenciará a imagem que o consumidor terá de determinada empresa. Além de que a opinião desses

³² Tradução Livre de: “It is helpful to think of stakeholders in terms of a hierarchy or, graphically, as a pyramid with the most influential at the peak and others following in descending order. However, it is important to keep in mind that stakeholder influence is a dynamic relationship and the same model or model is not necessarily applicable to other markets/locales” (Alsop, 2004, p.4).

³³ Tradução livre de: “Emotional appeal is difficult to quantify or define; but it is what engenders passionate customer loyalty and strengthens reputations. It is mostly shaped by the sum of people’s long-term interactions with the company’s employees, products, services, and even advertisements” (*Ibidem*, 2004, p.4).

colaboradores sobre a empresa irá afetar a percepção de marca nas pessoas à volta deles.

“A cultura organizacional é importante para moldar o comportamento dos funcionários, com um diálogo franco, frequente e sincero com a alta administração. Cabe aos gerentes doutrinar, encorajar e capacitar os funcionários sobre a corporação. A atitude do funcionário é um intangível que os clientes reconhecerão e agirão. Assim como um trabalhador entusiasta é um construtor de reputação, um funcionário descontente é um destruidor de reputação”³⁴ (*Ibidem*, 2004, p.4).

Grunig (2011) fez um importante estudo, no qual apresentou três perspectivas da teoria organizacional, pensadas inicialmente por Hatch e Cunliffe (2006) sobre o papel das Relações Públicas, são estas: *modernista*, *simbólico-interpretativa* e a *pós-modernista*. Cada uma delas tem a sua interpretação e vários autores explicam sob sua ótica mas, no geral, as três perspectivas ressaltam a importância da gestão estratégica das RP como uma ferramenta de “mão dupla”, que traz valor para a organização quando consegue cumprir seu papel de levar a voz dos *stakeholders* para dentro dos *brainstorms* e decisões finais, e viabilizar o diálogo entre eles, sem deixar de lado, é claro, as tarefas tradicionais dos RPs (Grunig, 2011, p.13).

2.1. Crises de Reputação

Além da identidade e imagem corporativa, fatores externos, como: política, economia, fatores ambientais, a própria indústria, concorrência, entre outros também podem interferir na reputação e provocar eventuais crises.

As pessoas no geral criam uma certa expectativa do que elas esperam em relação a uma organização, no sentido da sua conduta. Essa expectativa é criada a partir de identidades sociais auto selecionadas. Ou seja, as organizações se encaixam em algumas categorias de acordo com o seu tipo de organização, estilo de governança, visão, missão, valores, entre outros. Estas são as identidades sociais, nas quais a população entende esse conjunto de signos e faz uma espécie de julgamento sobre a empresa, como ela provavelmente irá agir em determinadas situações, como uma crise, por exemplo (King & Whetten, 2008).

³⁴ Tradução livre de: “Culture is important to shaping employee behavior but more so is frank, frequent, and sincere dialogue with upper management. It is up to managers to indoctrinate, encourage, and empower the employees about the corporation. The employee’s attitude is an intangible that customers will recognize and act on. Corporate ambassadors can work both ways. Just as an enthusiastic worker is a reputation builder, so is a disgruntled employee a reputation wrecker” (*Ibidem*, 2004, p.4).

“Assim, através da seleção da identidade social, as organizações tornam-se vinculadas aos mecanismos sociais e cognitivos cruciais através dos quais emergem avaliações de legitimidade e reputação”³⁵ (*Ibidem*, 2008, p. 194).

Nos dias de hoje a pressão exercida pelos grupos de interesse e a influência dos líderes de opinião fez com que as empresas ficassem mais atentas e preocupadas com as suas condutas e como estas estavam sendo vistas pelo público. O aumento da atenção dos média também contribuiu para a que as organizações entendessem a importância de avaliar e gerir ativamente a reputação de uma empresa (Shamma, 2012).

“No passado, as empresas aplicavam uma abordagem passiva para gerir a reputação corporativa. Quando as empresas enfrentavam uma crise, formavam uma força-tarefa que trabalharia para resolver a crise o mais rápido possível, a fim de minimizar os seus efeitos negativos sobre a organização e voltar aos negócios normais. No entanto, nada foi feito para gerir ativamente a reputação no longo prazo. Essa estratégia reativa foi considerada insustentável no ambiente atual. As empresas agora estão mais vulneráveis à sua existência e sustento, desde que não busquem ativamente e proativamente gerir as suas reputações”³⁶ (Shamma, 2012, p.151).

Ou seja, não adianta mais agir apenas no momento em que uma crise for identificada, percebeu-se que é vital haver um trabalho contínuo com foco na reputação corporativa, para que se tenha sucesso num momento de crise.

Estudos recentes, como o relatório da Deloitte (2018) ‘*Directors Alert 2018*’³⁷, mostram a influência direta do impacto reputação nas receitas de uma organização. O *Wall Street Journal*, por exemplo, faz uma espécie de *ranking* com alguns entrevistados acerca de suas percepções sobre reputação, qualidade de gestão e potencial de investimento de centenas de empresas americanas. Outros importantes suportes, como a revista *Fortune* e a consultoria *Corebrand*, também criaram os seus próprios índices para avaliar a reputação das organizações (Shamma, 2012).

³⁵ Tradução livre de: “Thus, through social identity selection, organizations become linked to the crucial social and cognitive mechanisms through which assessments of legitimacy and reputation emerge (King & Whetten, 2008, p. 194).

³⁶ Tradução livre de: “In the past, companies applied a passive approach to manage corporate reputation. When companies were faced with a crisis, they would form a task force that would work on solving the crisis as quickly as possible in order to minimize its negative effects on the organization and go back to normal business. However, there was nothing done to actively manage reputation on the long term. This reactive strategy was found to be unsustainable in today’s environment. Companies are now more vulnerable to their existence and sustenance so long as they do not actively and proactively seek to manage their reputations” (Shamma, 2012, p.151).

³⁷ Deloitte (2018) “*Director’s Alert 2018: Linkages to Success*” Disponível em: <https://www2.deloitte.com/ro/en/pages/audit/articles/directors-alert-2018.html>

Outra medida conhecida pelos estudiosos da área é o ‘Coeficiente de Reputação’, um índice mais abrangente, que abraça a questão das diferenças culturais e tem parâmetros mais amplos para avaliar a reputação de uma empresa. Sempre que se estuda a reputação corporativa em diferentes contextos culturais, sociais e económicos haverá dimensões de reputação específicas de determinada cultura que deverão ser consideradas (*Ibidem*, 2012).

No âmbito de crises de reputação é importante que os gestores estejam sempre atentos à algumas condutas que devem seguir para evitar crises. A oitava lei de Alsop é essencial para evitar crises de reputação: ‘reconheça as suas falhas’. Quanto mais cedo a empresa identifica, lida e reconhece um problema, melhor e mais fácil será resolvê-lo, antes que essa situação evolua para uma crise de reputação. “Às vezes, lapsos na comunicação ou alienação dos clientes são as causas dos problemas. Para faltas mais sérias, um pedido público de desculpas é quase essencial para fortalecer sua reputação”³⁸ (Alsop, 2014, p.6). Ter humildade para reconhecer um erro faz com que a companhia ganhe pontos de reputação com a sociedade e humaniza a organização.

Como já se sabe, restaurar reputação é muito difícil, por isso mesmo todo o esforço deve ser concentrado para resolver o problema de forma assertiva, na primeira vez em que ocorre. Uma sucessão de erros acaba de vez com a reputação e um discurso que não condiz, com promessas vazias e falácias, só irá prejudicar ainda mais a credibilidade e a reputação da companhia (Alsop, 2004).

³⁸ Tradução livre de: “Sometimes lapses in communication or alienation from customers are the causes of problems. For more serious faults, a public apology is almost essential to strengthening your reputation” (Alsop, 2004, p.6).

Capítulo II – Gestão de Crise

“Uma crise é imprevisível, mas não inesperada” (Coombs, 2015, p.3).

Os conceitos trabalhados no capítulo anterior, a legitimidade e a reputação, são fundamentais para a gestão de crise, que fatalmente acaba por esbarrar nas organizações, vez ou outra. Como abordado, havendo uma “poupança” de reputação e uma legitimidade aceite, a organização consegue ultrapassar melhor esses momentos turbulentos.

É papel do profissional de Relações Públicas iniciar todo o processo e gerir esse ciclo de comunicação e relacionamento da empresa com o ambiente externo, desde a busca pela legitimidade, passando pela conquista de uma boa reputação, até chegar à gestão de questões, evitando crises de reputação. Para que toda essa engrenagem funcione, o RP tem um papel fundamental, desde o nascimento de uma organização, em planejar estrategicamente a comunicação com as partes interessadas; monitorizar as discussões públicas e todas as variáveis que envolvem o ecossistema da empresa e as questões à sua volta; construir um bom relacionamento e um laço de confiança entre a empresa e as partes interessadas, com transparência e abertura; promover ações de responsabilidade social, seguindo os valores da organização, entre outras atividades que giram a integridade e a saúde da organização.

1. Conceito de gestão de crise e suas variações

O termo ‘Gestão de Crise’ tem diversas variações. ‘Gestão de Crise’, ‘Gestão de questões ou de problemas’ e ‘Comunicação de Crise’ são conceitos diferentes, mas que se encontram intimamente interligados.

Howard Chase (1982) citado por Gillions (2006) foi quem cunhou o termo ‘gestão de problemas’ em 1976 e foi pioneiro nas disciplinas dessa área, definindo o conceito como:

“A gestão de problemas é a capacidade de compreender, mobilizar, coordenar e direcionar todas as estratégias e funções de planejamento de políticas, e todas as habilidades de Relações Públicas para o alcançar um objetivo: participação

significativa na criação de políticas públicas que afetam a imagem pessoal e institucional”³⁹ (Gillions, 2006, p. 378).

A maioria dos autores da área reforçam que há diferenças entre os termos gestão de crises e gestão de problemas. Gaunt e Ollenburger (1995) e Seitel (1989) citados por Gillions (2006) pensam que há dois tipos de gestão de questões: uma seria a gestão de crise, realizada no momento em que surge um problema, que depois se torna público, sendo assim, uma reação momentânea. Já o segundo tipo é a gestão de problemas, feita previamente, incluindo um planejamento que tente prever as possíveis crises e sirva para identificar e antecipar ameaças.

Ou seja, a gestão de crise é uma resposta ao momento e é mais operacional. Já a gestão de problemas ou questões é um planejamento estratégico para uma possível situação de crise futura.

Doorley e Garcia (2015) partilham do mesmo pensamento. Eles definem a gestão de problemas como:

“(...) um processo corporativo que ajuda as organizações a identificar desafios no ambiente de negócios - internos e externos - antes que se tornem crises e mobilizem recursos corporativos para ajudar a proteger a empresa dos danos causados à reputação, às operações e à condição financeira, que o problema pode provocar”⁴⁰ (Doorley & Garcia, 2015, p. 270).

Portanto, o autor diz-nos que a gestão de problemas ou questões é parte ou um “subgrupo” dentro da gestão de crises, que serve para prever possíveis crises e ajudar a gerí-las da melhor forma. Como Doorley e Garcia ouviram dizer e compartilharam numa das suas obras, “gira o problema para que você não precise administrar uma crise” (*Ibidem*, 2015, p.270).

Os termos em inglês utilizados por diversos autores para diferenciar os dois tipos de gestão são: ‘*crisis management*’ e ‘*issues management*’.

Por último, é importante diferenciarmos ainda o conceito de comunicação de crise dos últimos dois apresentados. A comunicação de crise pode ser definida como:

³⁹ Tradução livre de: “Issues management is the capacity to understand, mobilize, coordinate and direct all strategies and policy planning functions, and all public affairs/public relations skills, toward achievement of the objective: meaningful participation in creation of public policy that affects personal and institutional destiny” (Chase, 1982 citado por Gillions, 2006, p. 378).

⁴⁰ Tradução livre de: “is a corporate process that helps organizations identify challenges in the business environment – both internal and external – before they become crises and mobilizes corporate resources to help protect the company from the harm to reputation, operations, and financial condition that the issue may provoke” (Doorley & Garcia, 2015, p. 270).

“(...) recolha, processamento e disseminação da informação necessária para enfrentar uma situação de crise (cf. Coombs e Holladay, 2010). (...) Após a ocorrência de uma crise deve existir a análise dos esforços da equipa de gestão de crises e a comunicação das mensagens necessárias durante e depois da crise” (Jorge, 2010, pp. 42 – 43).

Segundo Paul Gillions (2006), o surgimento da gestão de crise pode ter a sua origem em 1962, mesmo já havendo interesse do impacto da atuação das empresas na sociedade, e foi vista como necessária quando Rachel Carson⁴¹ publicou o livro ‘*Silent Spring*’ que se tornou *best-seller*, no qual ela denunciava indústrias por usar inseticidas e herbicidas na produção de alimentos. Esse livro gerou bastante impacto nos Estados Unidos e fez com que as empresas desse ramo tivessem que se defender e gerir uma enorme crise.

A partir daí, várias outras crises importantes se sucederam, quatro delas são essenciais para a compreensão da importância da comunicação de crise e pelo avanço nas pesquisas nessa área, sendo estas: o caso de envenenamento de *Tylenol*, o derramamento de óleo da *Exxon Valdez*, os ataques terroristas do 11 de setembro e o furacão *Katrina* (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2010).

O caso *Tylenol*, em 1986, pode ser considerado um caso de sucesso, no tocante à comunicação de crise. Mesmo com a morte de sete pessoas, devido a alterações na fórmula do analgésico de venda livre ao público, a *Johnson & Johnson* conseguiu reverter a situação e sair com credibilidade, devido a uma forte campanha de Relações Públicas que agiu prontamente para reconquistar a confiança do público e salvar a organização. Este é um bom exemplo da relevância do trabalho de Relações Públicas em meio a uma crise (*Ibidem*, 2010).

Por outro lado, um exemplo de impacto negativo que pode ter uma má comunicação de crise é o caso do derramamento de óleo da empresa Exxon Valdez, em 1989. O desastre ambiental foi responsável por cobrir aproximadamente 11 mil milhas quadradas do oceano do Alasca, destruindo várias espécies de animais na região. Essas imagens de destruição e animais mortos circularam em todos os média e, mesmo investindo mais de um bilhão de dólares para tentar melhorar a sua imagem e reputação, uma ineficiente e falha comunicação de crise, que optou por não assumir a responsabilidade pelo ocorrido, não conseguiu restaurar a reputação

⁴¹ Rachel Carson foi uma bióloga americana que ficou bastante conhecida por seus livros e críticas sobre a poluição ambiental e a história natural do mar.

da empresa (Small, 1991, citado por Seeger, Sellnow & Ulmer, 2010). De acordo com Williams e Treadaway (1992) citados por Seeger, Sellnow e Ulmer (2010), a equipa comunicação de crise da *Exxon* fez tudo o que não se deve fazer: tentar transferir a culpa, demonstrar indecisão e negar a responsabilidade.

Já o caso do 11 de setembro mudou radicalmente a agenda das políticas públicas e comunicação. Este ataque terrorista de enormes dimensões mostrou a importância da comunicação em massa para informar a população da ocorrência e ajudar a reunir esforços para enfrentar a ameaça. Os ataques afetaram diversas organizações e mais uma vez a comunicação de crise se mostrou fundamental para reerguer essas empresas e, conseqüentemente, a economia (*Ibidem*, 2010).

Semelhante um pouco ao 11 de setembro pela devastação provocada, o furacão *Katrina* foi um desastre natural de enormes proporções, que também estava mais ligado aos órgãos governamentais do que a organizações privadas. Este incidente foi agravado por deficiências nos sistemas de alerta à população sobre possíveis desastres naturais. Em relação à comunicação de crise, um dos principais pontos de fracasso foi a nítida importância dada pelas autoridades governamentais à imagem do governo e, ao mesmo tempo, o descaso com as vítimas (*Ibidem*, 2010).

O furacão *Katrina* mobilizou muitas empresas que não foram afetadas pelo desastre natural ao fazerem doações para ajudar as vítimas como parte de uma estratégia de responsabilidade social corporativa e, que sem sombra de dúvidas, ajudaram a criar uma imagem positiva dessas organizações.

Estes quatro eventos mudaram a forma como a comunicação e a gestão de crise eram feitos, até então, e elevaram a importância de dominar esse campo. Trata-se de quatro casos que mostraram uma abrangência interdisciplinar da gestão de crises, envolvendo ciência política, sociologia, gestão de emergência; e, a partir daí, tornaram-se instrumentos de estudo no campo da gestão e comunicação de crise.

Trazendo para os dias de hoje, o tema comunicação e gestão de crise está sempre em destaque entre os especialistas da área das Relações Públicas. Inclusive, a edição de outono de 2017 da importante publicação periódica “*The Public Relations Strategist*” foi toda dedicada às questões que giram em torno de uma crise de imagem ou reputação empresarial.

Blogs como o de Jeremy Pepper, especialista em Relações Públicas, também trazem frequentemente textos de reflexão sobre o assunto, como é o caso do texto

‘*Crisis in an instant world*’⁴², no qual ele aborda uma certa falta de preparo dos novos profissionais da área para lidar com situações de crise e uma escassez de materiais por escrito de um plano de contingência, necessário em situações adversas. Mas, é certo que o plano ou manual não consegue prever todas as possibilidades de crise e é isso que Catherine Arrow, respeitada líder de Relações Públicas e também educadora e escritora, explica no artigo ‘*Maximising resilience of health and well-being assets in crisis situations*’, do blog *PR Conversations*⁴³. Segundo ela, a resposta começa no planejamento, mas é necessário construir mecanismos de apoio a qualquer plano de crise.

Esse é, de facto, um tema atemporal e que exige, cada vez mais, novos conhecimentos de boas práticas para tentar solucionar as especificidades das questões que surgem na atualidade.

A crescente frequência com que estão acontecendo crises de reputação organizacionais, devido à elevada complexidade da sociedade e das suas relações na atualidade, fez com que sentíssemos necessidade de ampliar os conhecimentos nesse campo de estudo.

1.1. Conceito de crise

Coombs⁴⁴ talvez seja o autor que mais tem trabalhado sobre o tema gestão de crise aplicado às RP e por isso iremos basear-nos em grande parte na sua pesquisa, conceitos e pensamentos.

Nos seus vários livros sobre o tema, o autor traz diversas definições de crise. Numa das suas primeiras obras sobre o tema, em 1999, ele referenciou que a definição de crise que melhor se adequa é: “uma crise pode ser definida como uma ocasião que é uma grande ameaça imprevisível, que pode ter um efeito negativo na

⁴² Pepper (2017) “*Crisis in a instant world*” Disponível em: <https://pop-pr.blogspot.com/2017/02/crises-in-instant-world.html>

⁴³ Yaxley (2017) “*Maximising resilience of health and well-being assets in crisis situations*” Disponível em: <http://www.prconversations.com/maximising-resilience-of-health-and-well-being-assets-in-crisis-situations/>

⁴⁴ W. Timothy Coombs é PhD, pela Purdue University, em Relações Públicas e Gestão de Questões. Atualmente é professor no Departamento de Comunicação da Texas A & M University e faz muitas contribuições para área sendo autor e co-autor de diversos livros e artigos sobre gestão de crises e questões. Além disso, Coombs já ganhou diversos prêmios por seu trabalho na área, como em 2002, o prêmio de Ciência Comportamental, da Jackson & Wagner da Sociedade de Relações Públicas da América, além de vários outros. Ele também é membro da Arthur W. Page Society e presta consultoria para empresas petroquímicas e da área da saúde, em assuntos relacionados à comunicação de crises (Timothy Coombs, (s.d); Coombs, 2015).

organização, na indústria ou nas partes interessadas, se tratada de maneira inadequada”⁴⁵ (Coombs, 1999, p.2).

Numa mesma linha de raciocínio, Wilcox (2002) pensa que a crise é "um acontecimento extraordinário, ou uma série de acontecimentos, que afeta de forma diversa a integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde e bem-estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral."(Wilcox, 2002, p. 191, citado por Orduñas, 2002, p.2)

Coombs discute sobre a definição do termo crise, por ser bastante amplo, mas é necessário que se tenha uma definição mais contextualizada para compreendermos e estudarmos a gestão de crise. Coombs recorre em 2015 a uma definição mais generalista de Perry (2007), que diz que, “(...) crise é uma falha em um sistema que cria *stress* compartilhado”⁴⁶ (Coombs, 2015, p. 2).

Portanto, com essas definições podemos assumir que uma crise é um acontecimento ruim, que é imprevisível, cria *stress* a vários grupos e pode ter um impacto negativo para a organização, seja financeiro, seja em reputação. Usaremos esses conceitos para guiar esta pesquisa.

Então, como a crise é imprevisível, as empresas não sabem quando exatamente ela vai acontecer, mas sabem que vai acontecer. Dessa forma, as crises podem ser previstas com antecedência, se os profissionais de comunicação estiverem atentos ao que acontece no mundo e também no ecossistema em que a sua organização está inserida. “Uma crise é imprevisível, mas não inesperada”⁴⁷ (Coombs, 2015, p.3).

Coombs (2015) também ressalta a importância de sabermos diferenciar um incidente de uma crise. Um incidente é algo pontual e de pequeno impacto, nada que interfira muito na rotina e que pode ser “consertado” rapidamente. Já uma crise, afeta o funcionamento de toda a organização ou tem potencial para tal. Um exemplo simples para elucidar o que o autor diz é: pense num hospital, uma casa de banho do hospital avaria, aquela casa de banho é fechada, chama-se um técnico para ir consertar no dia seguinte e acaba por ser um incidente, as pessoas tem que andar mais para achar uma outra casa de banho e mais pessoas utilizam a mesma. Agora,

⁴⁵ Tradução livre de: “A crisis can be defined as an event that is an unpredictable, major threat that can have a negative effect on the organization, industry, or stakeholders if handled improperly” (Coombs, 1999, p.2).

⁴⁶ Tradução livre de: “(...) crisis is some breakdown in a system that creates shared stress” (Perry, 2007, citado por Coombs, 2015, p. 2).

⁴⁷ Tradução livre de: “A crisis is unpredictable but not unexpected” (Coombs, 2015, p.3).

caso haja problemas com a água na região do hospital, falte água, isso pode tornar-se uma crise, pois afeta o funcionamento total do hospital.

Coombs afirma que a maioria das pessoas sabe identificar o que é uma crise, porém, segundo ele, “são as percepções das partes interessadas que ajudam a definir um evento como uma crise”⁴⁸ (Coombs, 2015, p. 3). Portanto, se os *stakeholders*, ou as partes interessadas, acreditam que determinada situação é uma crise para a organização, existe então uma crise. O que acontece, às vezes, é que uma organização pode ter dificuldades e demorar para identificar que está ocorrendo uma crise e, conseqüentemente, demorar em responder a ela. Por isso, Coombs (2015) defende que é imprescindível que a equipa de comunicação seja capaz de perceber os factos ocorridos pela ótica dos *stakeholders*, para entender se há ou não uma crise na ocasião.

A crise traz também danos financeiros, uma vez que afeta o funcionamento do negócio, e obviamente traz danos à reputação. Além disso, a crise de uma empresa específica de determinado setor pode acabar ganhando maiores proporções, uma vez que as pessoas têm o hábito de transferir uma crise localizada para uma ameaça ao setor todo (*Ibidem*, 2015).

Coombs (2015) explica que a gestão de crises vem nesse sentido com o objetivo de impedir ou reduzir as ameaças, baseado em recomendações para agir adequadamente em situações de crise.

2. Tipos de crise

Os motivos para causar um grande dano à reputação das organizações podem ter origem em inúmeras variáveis de risco e, por isso, existem diferentes tipologias de crise.

Coombs (2015) classifica a crise em dois tipos: crises organizacionais e desastres. Para ele, os desastres seriam eventos repentinos de grandes proporções que interferem na rotina e necessitam de respostas de órgãos governamentais. Ele ressalta que desastres também podem levar a crises organizacionais. O mais comum seriam desastres naturais como: furacões, terremotos, vulcões, tsunamis e etc.

⁴⁸ Tradução livre de: “(...) it is the perceptions of stakeholders that help to define an event as a crisis” (Coombs, 2015, p. 3).

Já as crises organizacionais podem ser definidas como, “a percepção de um evento imprevisível que ameaça as expectativas importantes das partes interessadas relacionadas a questões de saúde, segurança, ambientais e económicas, e pode afetar seriamente o desempenho de uma organização e gerar resultados negativos”⁴⁹ (Coombs, 2015, p. 3).

Essa definição é um apanhado de conceitos discutidos por diversos autores sobre o tema de gestão de crises, e abrange as várias perspectivas.

Orduñas (2002) especifica um pouco mais as causas das crises organizacionais e traz alguns outros tipos de crise comuns, como: problemas relacionados a saúde pública ou alimentação; conflitos políticos; acidentes que afetem o meio ambiente (incêndios, entre outros); crimes; assuntos jurídicos; fraudes económicas; problemas com produtos (falta, retirada); ataques cibernéticos, além dos desastres naturais, que Coombs também menciona.

No tocante à periculosidade, Regester e Larkin (1997) citados por Gillions (2006) defendem que os problemas ou questões empresariais podem ter três graus de intensidade, se não forem geridas corretamente. As três fases são: potencial, emergente e corriqueira; e atingem o grau máximo numa quarta fase, quando se instala a crise. Por fim, começa a perder força na fase final, que o autor chama de ‘dormente’, quando os problemas forem resolvidos ou contornados. Sendo assim, estes autores defendem que qualquer questão pode transformar-se numa crise, se não for gerida, mas uma questão não vai necessariamente tornar-se uma crise e chegar obrigatoriamente a um grau preocupante.

Orduñas (2002) propõe uma tipologia semelhante à de Regester e Larkin (1997) porém, no tocante à gestão de questões e não de crises. Ele também divide em três níveis de impacto:

“Semáforo verde - detecção de variáveis de risco localizadas, sem demasiada notoriedade e com final previsível; semáforo amarelo - detecção de variáveis de risco de amplo espectro, com notoriedade pública e final previsível; e semáforo vermelho - detecção de variáveis de risco graves, com alta notoriedade pública e final imprevisível” (Orduñas, 2002, p. 3).

⁴⁹ Tradução livre de: “(...) is a perception of an unpredictable event that threatens importante expectancies of stakeholders related to health, safety, environmental, and economic issues, and can seriously impact an organization`s performance and generate negative outcomes” (Coombs, 2015, p.3).

Saber identificar o nível de impacto tanto previamente, quanto no momento da crise são essenciais para colocar o plano de ação em prática e afetar o menos possível a reputação de uma organização.

O processo de construção de uma boa percepção do cliente sobre a marca é longo e demorado. E, cada vez mais, os clientes são mais exigentes e atentos às condutas das companhias, portanto, qualquer deslize pode influenciar negativamente na reputação. Como disse Warren Buffett, CEO da *Berkshire Hathaway*, “demora vinte anos para construir uma reputação e cinco minutos para arruiná-la.”⁵⁰

3. Modelos de gestão de crise

Crises bem geridas, podem ser ótimas oportunidades para reposicionar e consolidar uma marca. Um dos principais objetivos da comunicação de crise é proteger os valores intangíveis de uma organização (sua imagem, reputação, conhecimentos), que atualmente podem valer mais que os bens materiais (Orduñas, 2002). Para isso, existem alguns modelos de gestão de crise, que servem de auxílio aos profissionais de Relações Públicas.

Coombs (2015) alerta que nenhuma organização é imune a crises e, por isso, elas devem estar preparadas. Ele diz que as empresas devem criar um CCMP (*comprehensive crisis management program*) ou seja, um programa abrangente de gestão de crises, o que não é fácil de se fazer.

Segundo Coombs, é necessário conhecimento de um conjunto de aspectos para criar um bom CCMP, que consiga abranger todos os estágios e subestágios da gestão de crise.

“O processo de gestão de crises é variado e requer a integração de conhecimento de áreas tão diversas como tomada de decisões em pequenos grupos, assessoria de imprensa, análise ambiental, avaliação de riscos, comunicação de crise, desenvolvimento de planos de crise, métodos de avaliação, sociologia de desastres e gestão de reputação”⁵¹ (Coombs, 2015, p. 1).

⁵⁰ Revista PEGN (2014) “7 lições de Warren Buffett para você aplicar na sua empresa” Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2014/12/7-licoes-de-warren-buffett-para-voce-aplicar-na-sua-empresa.html>

⁵¹ Tradução livre de: “The crisis management process is varied and requires the integration of knowledge from such diverse areas as small-group decision making, media relations, environmental scanning, risk assessment, crisis communication, crisis plan development, evaluation methods, disaster sociology, and reputation management” (Coombs, 2015, p. 1).

O CCMP é importante para ajudar na classificação no processo de gestão de crise e para ser completo deve contar com apoio multidisciplinar.

Um modelo de base apresentado por Coombs para a gestão de crises tem três fases ou estágios que são: *pré-crise*, a *crise* e o *pós-crise*; e, cada um desses três é composto por três substágios.

É preciso entender que a gestão de crise tem um ciclo de vida com algumas fases e, cada uma, requer um tipo de ação. Coombs (2015) defende que a gestão de crises não se limita a desenvolver um plano e colocá-lo em prática, ele diz que a gestão de crise é um processo contínuo, que deve levar em conta as novidades do mundo, todos os dias, e ser constantemente atualizado.

Além deste modelo básico, Coombs aborda outros que mais se destacam dentre os vários modelos de gestão de crise, que são: o modelo de quatro estágios de Fink (1986), o de cinco etapas de Mitroff (1994).

Fink (1986), citado por Coombs (2015), é o que desenvolveu o modelo mais antigo dentre os três, ele usa como metáfora uma doença, para explicar o ciclo de vida da crise. As quatro fases, segundo sua metáfora seriam: em primeiro lugar os indícios (*fase prodômica*), que assim como numa doença, começam a surgir numa situação de crise; depois seria o estágio em que a crise estoura (*fase aguda*), no qual “ocorre um evento desencadeante junto com o dano resultante”; a terceira fase é a *crônica*, na qual os efeitos da crise continuam afetando a organização ao mesmo tempo que são feitos esforços para extinguí-la; e, por fim, a *fase da resolução*, quando há sinais de que a crise não é mais um problema para as partes interessadas.

Já Mitroff (1994), outro especialista em crises, propõe um modelo de cinco fases. A primeira seria a *detecção de sinais*; a segunda é a *sondagem e prevenção*. Nessa etapa a equipa de gestão de crise trabalha para entender os fatores de risco e tentar reduzir os danos; a terceira fase é a de *contenção dos danos*; a quarta é a de *recuperação*, na qual a organização tenta retomar às atividades da empresa normalmente; e, finalmente, a quinta fase: da *aprendizagem*, na qual a equipa de gestão avalia o que foi feito e veem no que podem melhorar (Mitroff, 1994, citado por Coombs, 2015).

Sitkin (1996) reforça essa ideia e afirma que os erros “são um pré-requisito essencial para a aprendizagem”⁵² (Sitkin, 1996, p. 541, citado por Seeger, Sellnow & Ulmer, 2010, p. 494).

Apesar de muito semelhantes, há algumas diferenças entre os dois modelos e a principal delas é o facto de que o prognóstico ou a fase dos indícios, no modelo de Fink (1986) é menos abrangente do que no modelo de Mitroff (1994), que concentra os seus esforços na detecção do problema antes que este evolua.

Para além dos dois modelos apresentados, Gillions (2006) fornece-nos um passo-a-passo para gerir questões, que está dividido em duas partes: uma de planeamento e outra de ação. A primeira parte compreende cinco passos: foco, mapeamento dos principais *stakeholders*, avaliação do momento, verificação dos fatos e avaliação do ritmo. Já a segunda parte, a de ação, é composta por outros cinco passos: esclarecer o que você quer dizer, ser realista, construir o caso, agir e fazer com que tudo faça sentido (Gillions, 2006, p. 383).

Outro modelo interessante para a comunicação de crise é o proposto por Reynolds e Seeger (2005), o CERC (*emergency risk communication*). Este modelo é composto por cinco estágios: a primeira *pré-crise*; a segunda *o início do evento*; a *manutenção*; a *resolução* e a *avaliação*. Parecida com o modelo de Mitroff, o CERC concentra os seus esforços na fase inicial da crise, reduzindo a incerteza por meio do fornecimento de informação. Mas, também se preocupa com a fase de resolução, na qual se consegue obter uma maior compreensão do ocorrido e pode-se criar novas estratégias com base na resiliência (Mitroff, 1994, citado por Seeger et. al, 2010).

O último modelo que consideraremos para esta pesquisa é o SCCT (*Situational Crisis Communication Theory*) ou em português, a Teoria Situacional de Comunicação de Crise, também do Coombs (2009).

Esta teoria procura compreender como é a percepção das crises pelas pessoas, tendo em conta as suas reações às estratégias de comunicação de crise, além de entender como os públicos reagem em relação à organização em crise. (Coombs & Holladay, 2010, citado por Jorge, 2010). O modelo põe à prova o grau de relação entre a responsabilidade de uma organização sobre determinada crise e sua reputação, por meio de um modelo verificável baseado em dados. Esse modelo serve

⁵² Tradução livre de: “an essential prerequisite for learning” (p. 541, citado por Seeger, Sellnow & Ulmer, 2010, p. 494).

para avaliarmos e escolhermos as melhores estratégias de resposta à crise, de acordo com a situação (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2010).

“Assim, permite a escolha da resposta adequada a cada situação, que começa pela identificação do tipo de crise percebida pelo público, para ter uma noção clara da capacidade de a organização controlar o evento e da percepção de responsabilidade que o público atribui à organização, e finaliza com a escolha da estratégia de resposta adequada à situação para minimizar os danos à reputação” (Coombs & Holladay, 2002, citado por Jorge, 2010, p. 54)

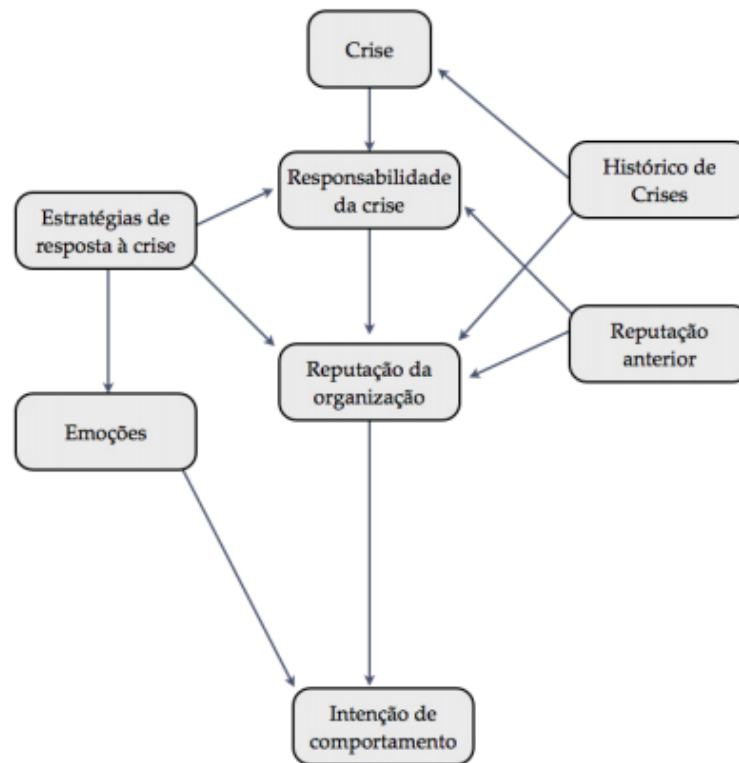


Figura 6- Teoria Situacional de Comunicação de Crise de Coombs (Coombs, 2002, citado por Jorge, 2010, p.54)

4. Resposta à crise

Quando uma crise começa é preciso dar resposta e a rapidez nessa resposta é um grande determinante do sucesso na proteção da reputação de uma organização. “O silêncio por parte de uma empresa é visto como indiferença ou como culpa, e permite que críticos, adversários, os média e as redes sociais controlem a agenda de comunicação”⁵³ (Doorley & Garcia, 2015, p.311).

⁵³ Tradução livre de: “Silence on the part of a company is seen as indifference or as guilt, and allows critics, adversaries, the media, and social media to control the communication agenda” (Doorley & Garcia, 2015, p. 311).

Quando a crise bate na porta é preciso parar as operações e concentrar todos os esforços para esclarecer às partes interessadas que a empresa entende que existe o problema e que está a tomar as devidas providências para resolvê-lo. Os primeiros 45 minutos (“*golden hour*”⁵⁴) podem mudar totalmente o rumo das coisas e, se a empresa conseguir posicionar-se e mostrar o seu empenho em solucionar a questão nesse tempo, muito provavelmente os efeitos mais negativos serão dissipados (*Ibidem*, 2015).

De acordo com as leis da reputação corporativa de Alsop (2004), esse momento inicial é o mais crítico e a grande tendência das empresas é permanecer quieta, o que é ruim e pode agravar a situação, pois dá margem para diversas interpretações sobre o problema.

“A empresa deve reunir rapidamente todos os factos e fazer uma declaração pública. As primeiras declarações devem ser rápidas e seguras. Um erro neste momento irá manchar todas as outras declarações subsequentes. Os clientes e/ou o público precisam ter certeza de que a ação correta e responsável está sendo tomada. Tranquelize também os seus funcionários, pois eles podem ficar desmoralizados e você precisará da ajuda deles”⁵⁵ (Alsop, 2004, p.8).

Após reconhecida a crise, a estratégia deve seguir uma estrutura básica de identificação dos públicos, escolha da linha estratégica de resposta e a ação de resposta em si.

Segundo Mendes (2006), citado por Dias e Andrade (2017), “a comunidade e toda a envolvente do fenómeno têm a sua própria percepção e interpretação sobre o grau de envolvimento de cada ator, e por isso, exigem aos diferentes envolvidos respostas e reações diferenciadas” (p. 59).

Jung (2015) citado por Dias e Andrade (2017) diz que agora as empresas têm de pensar nas respostas à crise de forma a dialogar sobre o assunto, diferente do que era feito anteriormente, quando as empresas fugiam ou lutavam contra o problema. Agora é imprescindível a cordialidade, a transparência e saber reconhecer o erro, quando há, por parte da organização.

⁵⁴ Termo cunhado por Dr. Cowley e utilizado para descrever o momento mais importante. Em português seria a “hora de ouro” e é uma metáfora vinda da medicina que determina o tempo em que se pode estar entre a vida e morte (*Ibidem*, 2015).

⁵⁵ Tradução livre de: The corporation should quickly gather all the facts then make a public statement. The first statements must be swift and sure. A mistake at this time will taint all other succeeding statements. Customers and/or the public need to be assured the right and responsible action is being taken. Reassure also your employees because they may be demoralized and you will need their help (Alsop, 2004, p.8).

Dessa forma, ao enfrentar uma crise, a organização deve reunir o comitê de crise, no qual deverá estar integrada a alta direção e os responsáveis de diversos departamentos, como: jurídico, financeiro, recursos humanos, logística e, obviamente, a comunicação (Orduñas, 2002). Abaixo temos uma estrutura base de um bom comitê de gestão de questões e crises.

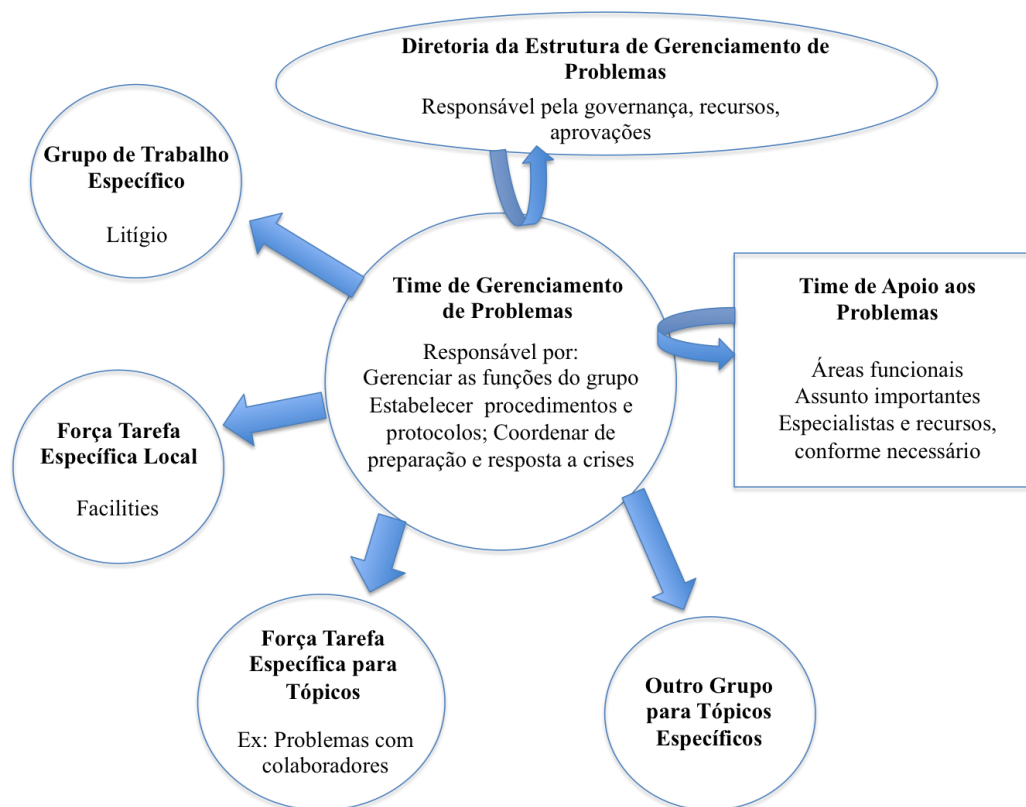


Figura 7 - Estrutura típica de um comitê de gestão de crise (adaptação de Doorley & Garcia, 2015, p.271).

Outro princípio básico de uma boa resposta à crise é o manual de crise, que toda organização deveria ter. Esse material deve contemplar os mecanismos básicos ou o plano de ação, com instruções de como atuar de acordo com a maior variedade de situações possíveis, imediatamente após se perceber a crise. De acordo com Orduñas (2002), o manual deve contemplar:

“(…) o contato de todos os membros do comitê de crises (nome completo, cargo na companhia, endereço eletrônico - da companhia e outro que possa acessar desde uma conexão remota - números de telefones da empresa, da residência e dos celulares); banco-de-dados de contatos com todos os interessados/afetados pela crise (bombeiros, polícia, políticos, sindicatos, fornecedores, clientes, seguradoras, meios de comunicação, associações civis, etc.); variáveis de risco e fluxos de atuação; relatórios

de acontecimentos; documentos modelo (cartas, comunicados de imprensa, etc.)” (Orduñas, 2002, p.5).

Uma organização em resposta à crise pode: negar sua responsabilidade, atenuar a sua responsabilidade, tentar reconstruir a sua reputação ou tentar reforçá-la, por meio da transparência e boa vontade. Os processos de comunicação de crise são essenciais para reconstituir a reputação de uma organização após uma crise e, só se dão caso haja relações positivas com os *stakeholders*, uma liderança preocupada e ativa, porta-vozes preparados e uma visão proativa da organização com base em seus valores (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2010).

Tendo em conta isso, Orduñas (2002) criou uma espécie de cartilha com o que o gestor de crise deve e não deve fazer, durante a crise:

“O consultor de comunicação deve: reunir toda a informação possível; evitar a ausência de informação comunicando o quanto antes; não apressar-se em comunicar pela pressão dos jornalista ou outros grupos; determinar o formato da comunicação (notas de imprensa, carta, reuniões com representantes, rodas ou conferência de imprensa, etc.); estabelecer um mecanismo de monitoração imediata em todos os meios para comprovar o alcance da crise; determinar a sequência e a coerência da comunicação, no caso de que se trate de uma crise com extensão no tempo; aconselhar sobre a política da companhia com relação a boatos e imprecisões difundidos pelos meios de comunicação; propor o plano de ação para o relançamento da imagem corporativa que contemple a todos os públicos” (Orduñas, 2002, p.4).

Em relação ao que o profissional de comunicação de crise **não** deve fazer, ele alerta para que: ninguém faça uma comunicação sobre a crise sem que o comitê tenha aprovado tal decisão; os porta-vozes não deem declarações antes de serem devidamente instruídos e treinados; não se deve mentir, em hipótese nenhuma, nem mesmo minimizar os danos; não se deve demonstrar arrogância, insensibilidade ou falta de controle da situação e, por fim, não se deve dar informações nem mesmo aos amigos e familiares (*Ibidem*, 2002).

Heath elenca quatro das principais funções que o profissional que vai gerir uma crise deve ter em mente, são elas: antecipar e analisar problemas; criar um posicionamento institucional sobre determinadas questões; identificar os públicos-alvo, os quais são essenciais durante uma crise; e identificar as preferências do público-alvo (Heath, 1997, citado por Gillions, 2006).

Outro aspeto que o gestor de risco deve ter atenção é em perceber o momento crítico em que uma pessoa comum se sente incomodada o bastante com alguma situação, ao ponto de fazer algo contra uma organização e persuadir outras pessoas

para que também o façam. Isso leva ao conceito apresentado por Gladwell (2000), denominado *'tipping point'*, que seria o momento em que um determinado assunto que esteve por muito tempo em debate nas comunidades académicas ou outros grupos restritos, torna-se de domínio público e vira parte da agenda mediática, podendo até levar a uma mudança.

É fundamental que o gestor de crises, um profissional de Relações Públicas, se atente a essas questões que passam a domínio público, que perceba a dimensão do problema e perceba a direção da discussão. Por isso, a monitorização é tão essencial.

Nesse sentido, existem ferramentas que podem ser aliadas na resposta à crise. As redes sociais digitais, as plataformas de monitorização no ambiente digital, se bem utilizadas são um dos melhores recursos para a identificação de questões e possíveis crises, além de auxiliar na resposta mais prontamente e de maneira mais eficiente às queixas dos consumidores e às crises (Dias & Andrade, 2017).

As pessoas, no geral, apreciam a franqueza e a proatividade. Por tanto, segundo Alsop (2004), ficar na defensiva tende a ofender o público. Eles querem e precisam ouvir um pedido de desculpas oficial, além de entender o que está sendo feito para acabar com a crise e dar suporte para quem foi prejudicado.

A gestão de crise tem justamente esse objetivo, de proteger a organização e seus *stakeholders*. De acordo com Coombs (2015), nos últimos tempos a gestão de crise evoluiu e agora engloba quatro fatores que são interrelacionados: *prevenção*, *preparação*, *resposta* e *revisão*. A prevenção, como o próprio nome diz, são as precauções tomadas para evitar ou prevenir que as crises ocorram. A preparação implica no plano da gestão de risco ou manual de crise, que já foi abordado aqui (a fase de preparação inclui um mapeamento de possíveis crises e assuntos vulneráveis), além do treino e simulação de crises com os porta-vozes e uma equipa de gestão de crise, deixando-os preparados para saber como agir nas mais variadas situações. A resposta seria a aplicação dos ensinamentos e táticas propostos na preparação de crise.

Segundo Coombs (2015), as táticas da preparação de crise devem ser testadas e atualizadas frequentemente, por meio de simulações de crises e uma auditoria de risco, que irá atualizar e rever as variáveis que podem influenciar numa crise. Durante o momento, a resposta tenta reduzir os impactos negativos, mas se bem gerida a resposta à crise pode até melhorar a reputação de uma organização, a tornar mais sólida, dependendo de como agiu durante os maus tempos.

Por último, a revisão é a avaliação da resposta à crise, para que dessa forma a equipa de gestão possa entender o que foi feito corretamente e o que não e ir aperfeiçoando a etapa de preparação ou o manual de crise. “Revisão é o desenvolvimento de uma memória institucional ou organizacional, que pode melhorar a eficácia da gestão de crises, expandindo a percepção da organização sobre as crises e sua capacidade de resposta”⁵⁶ (Li, YeZhuang & Ying, 2004; Weick, 1988, citado por Coombs, 2015, p. 6). Sendo assim, a revisão é o que faz com que a gestão seja estratégica, é o que mostra se as táticas funcionam na prática ou não.

Quanto mais esse sistema for testado, mais eficiente este será e, como já dito, todos os quatro fatores estão ligados entre si, se um falha, todo o resto falha e a crise terá um enorme impacto negativo.

Como já reforçado aqui, no meio a uma crise surgem sempre oportunidades. “A exposição pública gratuita a que se vê submetida uma empresa quando está sofrendo uma crise não conseguirá nunca mais. O público estará mais atento que o normal sobre o que aconteça com uma empresa enquanto durem os acontecimentos” (Orduña, 2002, p. 6).

Aqui o exemplo citado no início deste capítulo do caso *Tylenol* ilustra bem como a crise pode resultar numa oportunidade. Em todo momento, a *Johnson & Johnson*, empresa responsável pela comercialização do medicamento, se mostrou empenhada em ajudar as famílias das vítimas e isso foi reconhecido e destacado pela imprensa e público. Atualmente, o *Tylenol* ainda é um famoso e confiável analgésico e quase ninguém se lembra do ocorrido em 1986 (*Ibidem*, 2002).

Um dos primeiros profissionais de Relações Públicas que colocou em prática a comunicação de crise foi Ivy Lee⁵⁷. “Ele defendeu a abertura comparativa quando as organizações enfrentam uma crise - um princípio que ainda enquadra grande parte da prática de Relações Públicas”⁵⁸ (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2010, p. 493).

⁵⁶ Tradução livre de: “Revision is the development of an institutional or organizational memory, which can improve the effectiveness of crisis management by expanding the organization’s perception of crises and its reponse capacity.” (Li, YeZhuang & Ying, 2004; Weick, 1988, citado por Coombs, 2015, p. 6).

⁵⁷ Nascido em 1877, nos EUA, Ivy Lee era jornalista econômico e é considerado o ‘pai’ das Relações Públicas. Foi assessor do candidato à presidência Alton Parker e trabalhou como assessor de várias corporações importantes. Mais tarde, foi contratado para melhorar a imagem, que estava destrozada, do grupo Rockefeller e conseguiu. Ele foi um dos primeiros a utilizar as técnicas de Relações Públicas e manteve-se no ofício, chegando a constituir uma empresa de consultoria de Relações Públicas em 1916, a ‘Lee e Harris e Lee’ (Zaidan, 2010).

⁵⁸ Tradução livre de: “Lee advocated for a comparative openness when organizations face a crisis-a principle that still frames much of public relations practise” (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2010, p. 493).

Ainda há muitas discussões sobre o facto da gestão de crise ser uma sub-função das Relações Públicas ou apenas um termo bastante amplo que também a abrange (Heath, 1997, citado por Gillions, 2006).

Para os estudiosos da área, como Howard Chase, Grunig e Repper (1992), essa é sim uma função primordial das Relações Públicas, bastante estratégica e que, portanto, deve ser incorporada no planeamento estratégico dos RPs.

O que antes era visto quase como uma ‘especialização’ dentro do campo das Relações Públicas, agora ganha mais atenção e a comunicação de crise tornou-se uma área interdisciplinar abrangente, com diversos métodos (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2010).

Isso significa que o campo de conhecimento da comunicação de crise nas Relações Públicas está num período de expansão e aperfeiçoamento, mas Coombs (2010), citado por Seeger, Sellnow e Ulmer (2010) destaca que essa rápida expansão apresenta um lado negativo, pois as novas ideias estão dispersas, não sendo partilhadas para a construção de conhecimento mais aprofundado e recente. Contudo, assistimos com frequência à realização de congressos e encontros de comunicação internacionais cujo intuito é discutir ideias, trocar experiências e trazer as novidades para os profissionais de Relações Públicas acerca desta matéria.

O gestor de crises precisa ter essa visão de fora, olhando para dentro e não ao contrário. Só dessa forma, aliado aos modelos de gestão de crise e à bagagem pessoal do gestor, é que será possível reduzir ao máximo os impactos negativos de uma crise e trabalhar na recuperação da reputação da mesma.

Seeger et. al (2003) apontaram que “a gestão de crises e a comunicação de crise estão a desenvolver-se como uma competência de gestão essencial, necessária para o sucesso organizacional em ambientes de negócios cada vez mais arriscados”⁵⁹ (Seeger et. al, 2003, citados por Seeger, Sellnow & Ulmer, 2010, p.496).

Uma comunicação eficaz é fundamental para uma boa gestão de crise e os profissionais de Relações Públicas precisam estar bastante atualizados para contribuir com as mutações desse campo interdisciplinar crescente e complexo.

⁵⁹ Tradução livre de: “crisis management and communication is developing into a key managerial competency necessary for organizational success in increasingly risky business environments.” (Seeger et. al, 2003, citado por Seeger, Sellnow & Ulmer, 2010, p.496).

Capítulo III – Apps e a construção da reputação corporativa no ambiente digital

A onda das aplicações invadiu o dia-a-dia das pessoas de todo o mundo. Atualmente, têm-se aplicações para tudo e qualquer coisa. Com um *smartphone*, compra-se comida, realizam-se transações bancárias, alugam-se casas, compram-se imóveis, vai-se o supermercado e uma infinidade de serviços. Parte dessa nova forma de consumir, que veio com a popularização da internet, tema que será abordado neste capítulo, trouxe a necessidade das organizações criarem novas formas de oferecer os seus produtos e serviços.

Como amplamente discutido por Rachel Botsman (2012) e abordado brevemente na introdução do presente estudo, este ecossistema acabou por criar uma economia colaborativa, na qual passamos a compartilhar e contratar produtos e serviços por meio de *apps* ou plataformas *online*, como é o caso da *Grow Mobility*, empresa de serviços de micromobilidade.

Estudos como os da Rachel mostram que neste novo cenário, a reputação de uma organização, que leva em conta uma série de identidades sociais destacadas no capítulo anterior, tem um peso cada vez maior para a sobrevivência da mesma, inclusive é um fator crucial na decisão de compra do consumidor. Portanto, é necessário saber construir e cuidar da reputação da organização, não só no ambiente *offline* como também no *online*, o qual tem suas particularidades e onde o fluxo de informação é gigante e rápido.

Aliado a isso, o rápido e expressivo crescimento dos canais de comunicação digitais fez uma revolução na forma de comunicar e trouxe a necessidade de a comunicação corporativa moldar-se e observar atentamente cada uma das plataformas, adequando as mensagens e o conteúdo de acordo com as especificidades de cada uma.

Cada vez mais observa-se a necessidade de unir os profissionais de marketing e Relações Públicas para alcançar os resultados desejados de reputação corporativa (Argenti & Barnes, 2009). Neste ambiente ainda em partes desconhecido da internet, é possível crescer exponencialmente na mesma velocidade em que é possível acabar com uma organização.

Um dos grandes desafios é conseguir criar uma personificação da identidade e imagem corporativa da organização no ambiente *online*, numa marca que seja fiel aos princípios e valores desta e que esteja à altura dos padrões de comportamento esperados pelo público para tal organização (*Ibidem*, 2009).

A internet está a conferir cada vez mais voz e, conseqüentemente, poder e controle das partes interessadas sobre as organizações. De acordo com uma pesquisa de 2008 da Edelman ‘*Trust Barometer*’⁶⁰, cerca de 85% das pessoas disseminam informações positivas ou experiências negativas sobre uma empresa (*Ibidem*, 2009). E segundo o relatório deste ano⁶¹ (2019), a confiança nas empresas cresceu 4%, em relação a 2018.

Também de acordo com uma pesquisa do Conselho Executivo de Comunicações Corporativas (CEC), realizada em 2008:

“(...) a força da marca corporativa é um preditor significativo da preferência da empresa, bem como a disposição das partes interessadas em recomendar a empresa - outro comportamento importante para alcançar os objetivos da empresa”⁶² (Argenti & Barnes, 2009, p. 49).

Nesse sentido, o profissional de Relações Públicas tem o papel de gerir essa marca corporativa no ambiente digital e fortalecer a presença da organização neste, criando conteúdos interessantes, com relevância e periodicamente. Além de monitorizar diariamente tudo o que está em torno da organização e a opinião do público sobre a mesma. Agora o que tem mais valor é a qualidade do relacionamento entre as partes interessadas com a empresa, em todas as plataformas, para gerar reconhecimento de marca ou reputação corporativa.

1. Reputação no ambiente digital

Nascida em meados de 1969, a internet foi uma revolução na comunicação, mas demorou até se aprimorar e chegar ao que é hoje. Inclusive, muitas pessoas não deram grande importância e ouvia-se que a internet seria passageira. Foi só no início

⁶⁰ Edelman (2008) “*Edelman Trust Barometer 2008 – Report*” Disponível em: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2008-Trust-Barometer-Global-Results.pdf>

⁶¹ Edelman (2019) “*Edelman Trust Barometer 2008 – Global Report*” Disponível em: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf

⁶² Tradução livre de: “(...) corporate brand strength is a significant predictor of company preference, as well as a stakeholder’s willingness to recommend the company—another important behavior to achieve company objectives” (Argenti & Barnes, 2009, p. 49).

dos anos 1990, que a internet começou a ganhar mais notoriedade, mas ainda assim era pouquíssimo atrativa e muito limitada (Levine, Locke, Searls, & Weinberger, 2001)

Aos poucos, o cenário foi mudando e a internet revelou-se um fenómeno transformador e duradouro.

“Nunca na história tantas pessoas tiveram a oportunidade de conhecer o que tantos outros estavam a pensar sobre uma ampla gama assuntos. Lentamente, um novo tipo de conversa estava começando a emergir, mas teria alcance global a uma velocidade surpreendente”⁶³ (Levine, Locke, Searls, & Weinberger, 2001, p.15).

Ferramentas e plataformas *online* foram surgindo uma após a outra para aperfeiçoar essas conversas e as empresas começaram a perceber as oportunidades e o potencial de visibilidade que a internet poderia trazer. Elas entenderam que não bastava comunicar, as marcas também precisavam fazer parte da conversa.

As organizações demoraram a entender que “a internet se parece mais com um antigo bazar do que com os modelos de negócios que as empresas lhe tentam impor”. Esse movimento de migração para o mundo *online* tomou uma enorme proporção pois pareceu dar voz e liberdade às de pessoas (*Ibidem*, 2001).

Desta forma, a comunicação de massa, linear de um média para muitos indivíduos, como era até então, deu espaço a novas estratégias de comunicação, que são estruturadas em função das plataformas de meios sociais digitais, que permitem a comunicação horizontal, não-linear, em tempo real e interativa (Dreyer, 2017). Além disso, a internet acabou fragmentando os média tradicionais e trouxeram uma sensação de poder irrestrito para qualquer indivíduo, fatores que influenciam as organizações e, principalmente, a comunicação corporativa (Argenti & Barnes, 2009).

De acordo com uma pesquisa citada por Argenti e Barnes (2009) sobre o uso de média realizada em 2017, pelo Centro Estratégico de Relações Públicas da USC Annenberg:

“A criação contínua de novas tecnologias está acelerando o ritmo coleta e disseminação de notícias e fornecimento de vários meios de comunicação para que os consumidores procurem sua dose diária de informações. Isso significa que o tempo que os consumidores dedicam ao consumo de mídia está mais fragmentado do que

⁶³ Tradução livre de: “Never in history had so many had the chance to know what so many others were thinking on such a wide range of subjects. Slowly at first, a new kind of conversation was beginning to emerge, but it would achieve global reach with astonishing speed (Levine, Locke, Searls, & Weinberger, 2001 p.15).

nunca, apresentando vários desafios para os comunicadores que tentam alcançar seus públicos-alvo”⁶⁴ (Agenti & Barnes, 2009, p. 6).

Jan van Dijk (2000), em “*Digital Democracy, Issues of Theory and Practice*”, já questionava a capacidade da internet ser um meio mais democrático e livre de se informar e alertava para a possibilidade de esta tornar a comunicação menos hierárquica e mais horizontal, mesmo que suscetível a alastrar rumores e facilitar o populismo.

Jenkins (2006) num dos seus estudos sobre os meios de comunicação, instituiu o termo “cultura de convergência” e relacionou com outros conceitos que nasceram com a internet: a “cultura participativa” e a “inteligência coletiva”. A cultura da convergência aborda o movimento que a internet e os social media criaram, que garante um grande poder de influência e participação ativa para os seus utilizadores, a cultura participativa. Esse ecossistema altera as formas de consumo de informação, pois agora é feito por meio da rede, possibilitando que todos contribuam com os seus conhecimentos para gerar conteúdos de verdadeiro interesse público, definição de inteligência coletiva. Dessa forma, a convergência foi inerente ao fenómeno da internet, sendo um estímulo à colaboração e partilha de conhecimentos e conteúdos entre os usuários da rede.

Carolina Terra (2006), aborda no seu artigo “As Relações Públicas e as novas tecnologias de informação e de comunicação”, o facto de vivermos atualmente no que ela chama de era das comunidades empresariais eletrónicas.

“A economia passa a ser uma economia do conhecimento, na qual existe uma digitalização e uma difusão das informações que culminam no conceito de sociedade global da informação. Os meios de comunicação são, atualmente, componentes indispensáveis na estrutura social e política da humanidade. A rede faz parte dessa nova percepção da realidade. No entanto, as tecnologias não se excluem, pelo contrário, se complementam” (Terra, 2006, p.1).

Com os avanços da tecnologia e das redes de comunicação digitais começaram a surgir os *apps*, abreviação de aplicações, que são *softwares* desenvolvidos para serem instalados em dispositivos eletrónicos, como *smartphones*, *tablets* e etc. Estas

⁶⁴ Tradução livre de: “The continuous creation of new technologies is speeding up the pace of news gathering and dissemination and providing numerous media outlets for consumers to turn to for their daily dose of information. That means that the time consumers devote to media consumption is more fragmented than ever—presenting multiple challenges for communicators attempting to reach their target audiences” (Agenti & Barnes, 2009, p. 6).

apps, na sua maioria, são plataformas para as *startups* oferecerem os seus serviços, como é o caso da *Grow*, *Uber*, *Airbnb* e várias outras que surgiram e cresceram.

O termo *startup* é amplamente utilizado, mas, nem sempre as pessoas sabem ao certo o seu significado. Numa tradução literal, *startup*, significa começar algo, mas é importante ressaltar que nem toda nova empresa é um *startup*, para isso elas devem apresentar as seguintes características: o seu serviço deve ser repetível, escalável, inovador; a empresa deve ter base tecnológica; a sua trajetória e futuro apresentam riscos e incertezas; necessita de financiamento ou investimentos financeiros de pessoas que acreditem na proposta inovadora (Leal, 2018).

Existem diversas definições para o termo, mas a que utilizaremos como base aqui é a de Yuri Gitahy, investidor, conselheiro de empresas de tecnologia e fundador da *Aceleradora*. Segundo ele, a definição mais atual e completa de *startup* seria, “um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”⁶⁵ (Gitahy, 2016, citado por Moreira, 2018).

Empresas como a *Uber*, *Airbnb*, *Dropbox*, *Spotify*, entre outras que começaram como *startups*, tiveram espaço para emergir a partir da chamada “Quarta Revolução Industrial”, ou Era Digital, na qual ainda estamos a viver e que é caracterizada pela capacidade das tecnologias interligarem o mundo físico e o digital, impactando todos os ramos do mercado. De acordo com Raquel da Cruz Leal, consultora de Comunicação e Relações Públicas da *Startup Portugal*, essa Era possibilitou que: “as empresas fizessem uso da tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir resultados melhores. Nessa mudança, a tecnologia passa a ter um papel estratégico central, e não apenas uma presença superficial” (Leal, 2018).

⁶⁵ Revista Exame (2018) *online*: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>

Essas novas empresas disruptivas nascem para suprir necessidades do dia-a-dia da população, com objetivo de melhorar a qualidade de vida, promover a sustentabilidade e facilitar as coisas para a vida agitada em sociedade. Nesse sentido, as redes sociais digitais podem ser um ambiente bastante útil para essas empresas disseminarem suas mensagens, possuindo um alto potencial de engajamento e construção de reputação positiva, se utilizada de forma estratégica, mas, também deixa as companhias numa posição mais vulnerável, o que pode tornar-se um desafio.

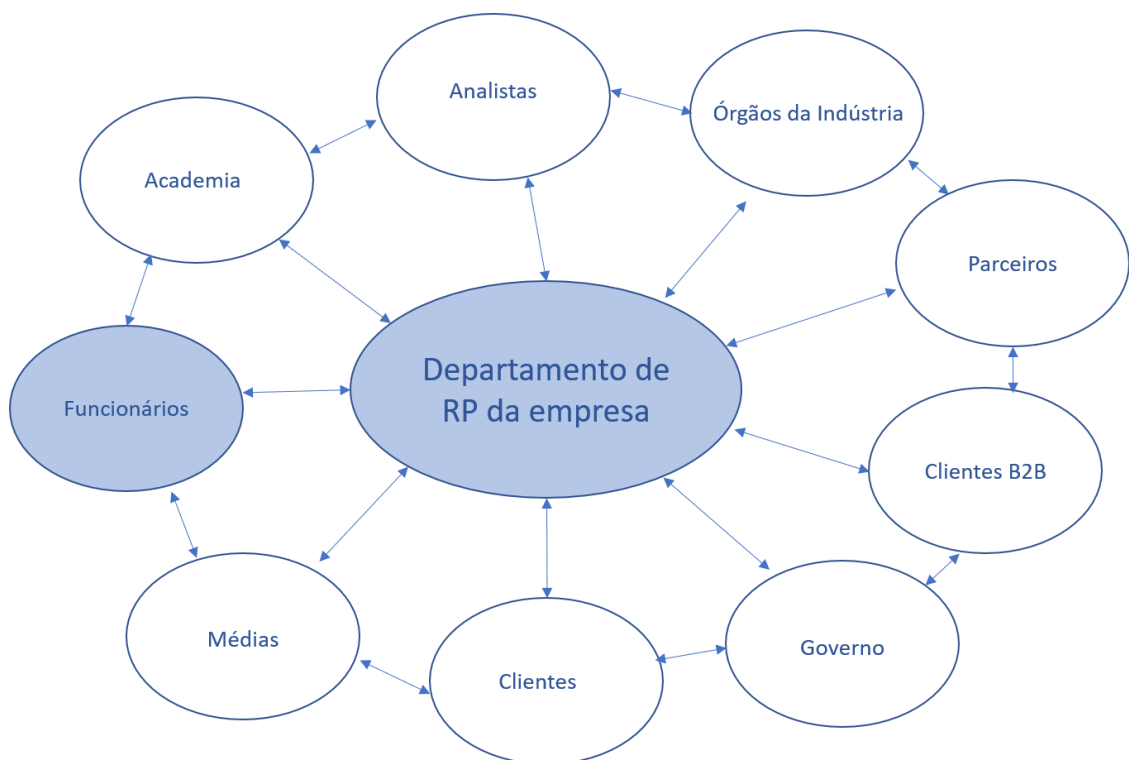


Figura 8 - Modelo “many-to-many” de Relações Públicas (extraído e adaptado de Gonzalez-Herrero & Smith, 2018, citados por Bajaj, Pillai & Gupta, 2015, p.381).

A figura acima é um modelo de Relações Públicas chamado “many-to-many”, ou “muitos para muitos”, criado por Gonzalez-Herrero e Smith (2008) citados por Bajaj, Pillai & Gupta (2015), o qual vem ocupar o lugar ao antigo modelo “um para muitos”, praticado antes da internet. Este modelo tem como objetivo fomentar a confiança e transparência da empresa para com os seus *stakeholders*.

Um recurso utilizado nos últimos anos por profissionais de comunicação para criar empatia e identificação do público com a marca nesse ambiente digital é o chamado marketing de influência, que tem apresentado bons resultados.

O marketing de influência pode ser definido como uma abordagem de marketing cujas ações são focadas em pessoas que exerçam influência ou liderança sobre potenciais compradores. Dessa forma, os influenciadores utilizam da sua relação de confiança com os consumidores, influenciando-os na hora da decisão de compra, a favor de determinada marca (Politi, 2017).

Os chamados influenciadores digitais acabaram por ganhar cada vez mais credibilidade, trocando suas opiniões sobre produtos e empresas por reconhecimento e fama. Esta começou a tornar-se uma indústria lucrativa, na qual as organizações tentam criar bons relacionamentos com os chamados influenciadores digitais para converter numa boa reputação “espontânea” com o público. Atualmente, este é um mercado altamente inflacionado e monetizado.

Um estudo feito pela Marktest em 2015 mostrou que 69% das pessoas que utilizam as redes sociais seguem marcas e, dessas, 13% considera que isso influencia na sua decisão de compra (Silva, 2017).

Pode haver uma ligeira confusão aqui sobre o facto de o marketing de influência poder ser utilizado pelo profissional de Relações Públicas. A resposta adequada seria sim, pois o marketing de influência busca estabelecer uma relação de confiança dos clientes com a empresa e trazer credibilidade à mesma, que é igualmente uma função dos RPs. Além de que, atualmente, um bom profissional deve ser transversal a todas as áreas da comunicação (Baleizão, 2018).

Zerfass e Dühring (2012) já mencionavam isso em seus pensamentos, ao explicar que o marketing cada vez mais está a ser utilizado em associação com as abordagens utilizadas pelos RPs, por conta do diálogo bidirecional e super participativo, que as redes sociais digitais possibilitaram e fomentaram. Desta forma, a linha que distingue as funções do profissional de marketing do profissional de Relações Públicas nos dias de hoje, é ainda mais ténue, existindo a necessidade de trabalharem com estratégias integradas.

Nesta nova era de maior confluência das funções de comunicação nas empresas, o importante agora é fazer com que a própria marca seja uma força estratégica e que todos os *stakeholders* tenham uma boa imagem da companhia (Schultz, 2005, p. 27 citado por Zerfass & Düring, 2012, p. 9). Os meios digitais criaram uma sensação de igualdade na comunicação do público com as marcas.

Os influenciadores digitais passaram a ser um importante recurso de construção de reputação e apoio em caso de crise, e as empresas perceberam isso. A maioria

das grandes organizações já conta com uma parte do seu plano de comunicação concentrado apenas em esforços de construção desse relacionamento da marca com os influenciadores.

Com boas práticas estratégicas, as empresas conseguem fazer com que seus clientes ou consumidores se tornem propagadores da marca, conseqüentemente influenciando os que vivem à sua volta, por estarem ligados à empresa numa esfera emocional e crucial para a manutenção de uma boa reputação (Bedendo, 2017).

Já para as organizações que não souberem como gerir sua comunicação neste ambiente, a internet pode ser um verdadeiro risco pois casos de crises corporativas e escândalos que já aconteceram, acabaram por abalar a confiança da sociedade nas empresas e, ao mesmo tempo, a fragmentação dos média criou, no *online*, um lugar para os consumidores obterem informações das mais variadas fontes e se comunicarem livremente (Argenti & Barnes, 2009).

Desta forma, o ambiente digital vive em constante mutação e impressiona pela incrível capacidade de disseminar informações num curto espaço de tempo e com um enorme alcance. Esses factos podem ser uma mais-valia para as organizações que souberem usar a internet e as suas ferramentas como um aliado estratégico. Caso contrário, a internet tem igual capacidade de destruir uma empresa, em minutos.

2. Resposta à crise no ambiente digital

Assim como no *offline*, também no ambiente digital se mantem a regra primordial de que, durante um momento de crise, é necessário fornecer informações para o público entender o que está a acontecer e, nesse caso, a internet pode ser um aliado. É importante que a organização saiba e consiga direcionar a mensagem de forma específica e estratégica para os diferentes tipos de partes interessadas (Bajaj, Pillai & Gupta, 2015)

“A escolha de uma estratégia de mensagem por uma organização afeta tanto a forma como as pessoas percebem a crise, quanto a organização em crise. Pode haver lugares em que a consistência realmente diminua a legitimidade se alguma parte interessada não entender a natureza técnica da crise”⁶⁶ (Bajaj, Pillai & Gupta, 2015, p.380).

⁶⁶ Tradução livre de: “An organization’s choice of message strategy affects both how people perceive the crisis and the organization in crisis. There might be places where consistency actually decreases legitimacy if some stakeholder fail to understand the technical nature of crisis (Bajaj, Pillai & Gupta, 2015, p.380)

Uma das oportunidades que a internet proporcionou para os profissionais de Relações Públicas foi a possibilidade de interação rápida com os *stakeholders* e a capacidade de avaliar isso, também num curto espaço de tempo, podendo monitorizar as conversas e entender as queixas e o posicionamento do público.

Por isso é tão importante que ‘você controle a internet antes que ela controle você’, a 11ª lei de Alsop (2004). Como recurso, a monitorização diária nas redes tornou-se tarefa rotineira das empresas que prezam a sua reputação. Pesquisas mostram que apesar de milhares de companhias já terem consciência da proporção da internet e do impacto positivo ou negativo que esta pode gerar, um grande número ainda não monitoriza corretamente os meios sociais digitais e isso é um grande erro.

Algumas empresas contratam outras especialistas nesse tipo de monitorização na internet, devido ao enorme volume de informações por segundo. Porém, não existe uma estratégia padrão para lidar com ataques cibernéticos.

“A resposta real aos ataques da Internet varia; mas alguma resposta é necessária. Nem tudo o que for falado na internet sobre a sua corporação é mau. Entre os descontentes e os mal-intencionados, há também os entusiastas leais que proclamam as virtudes do produto e da empresa: publicidade gratuita e vale muito mais do que anúncios patrocinados pela empresa”⁶⁷ (Alsop, 2004, p.7).

Mas é preciso estar atento ao imediatismo das redes virtuais, pois se por um lado pode ser vantajoso, por outro pode ser uma ameaça. A 9ª lei de Alsop aborda como essa rapidez do fluxo de informação pode tornar-se prejudicial.

“Na era da Internet, até as notícias locais podem ser conhecidas globalmente em minutos. Mas nem todas as notícias são verdadeiras. Uma resposta repentina ou instintiva e desconsiderada (como uma inadvertida admissão de culpa com um pedido de desculpas) é tão potencialmente prejudicial quanto fazer nada na situação”⁶⁸ (Alsop, 2004, p.6).

⁶⁷ Tradução livre de: “Actual response to Internet attacks varies; but some response is necessary. Not all written on the Internet about your corporation is bad. Among the disgruntled and the malicious, there are also the loyal enthusiasts who trumpet the virtues of the product and company: free advertising and worth many times more than company sponsored ads” (Alsop, 2004, p.7).

⁶⁸ Tradução livre de: “In the age of the Internet even local news can be known globally in minutes. But not all news is true news. A sudden or instinctive and unconsidered response (like an inadvertent admission of guilt with an apology) is just as potentially damaging as doing nothing in the hope a situation will abate” (Alsop, 2004, p.6).

Grunig (2011) desenvolveu quatro princípios básicos e essenciais para situações de crise organizacional: “*The Relationship Principle*”, ou o princípio do relacionamento, que preza pelo bom relacionamento feito continuamente, a longo prazo, com os públicos; o “*Accountability Principle*”, ou o princípio da responsabilidade, que deve ser sempre assumida pela organização; “*The Disclosure Principle*”, ou o princípio da divulgação, no qual Grunig prega que a organização deve ser o mais transparente possível durante o momento de crise, fornecendo informações à sociedade sobre tudo o que seja relacionado ao problema; e, por fim, “*The Symmetrical Communication Principle*”, que é o princípio da comunicação simétrica e basicamente é comprometer-se com a sociedade e ser socialmente responsável, informando à todos os desdobramentos e o que será feito para solucionar a crise (Grunig, 2011, pp. 22-23).

A figura 9, abaixo, mostra um modelo criado por Ann Mei et. al (2010) citada por Bajaj, Pillai e Gupta (2015) para atuação em caso de crise, na Era dos novos média digitais. Este modelo é bastante completo e traz diretrizes práticas de contenção de danos e controle da narrativa, em todas as fases- desde a identificação de uma questão, até o pós crise- como identificar as opiniões de pessoas influentes e formadores de opinião sobre a questão; ter atenção à linguagem; responder em até quatro horas, se possível; colocar o CEO ou um membro de semelhante importância para falar pessoalmente com os *stakeholders* mais importantes ou afetados com o problema, entre várias outras recomendações.

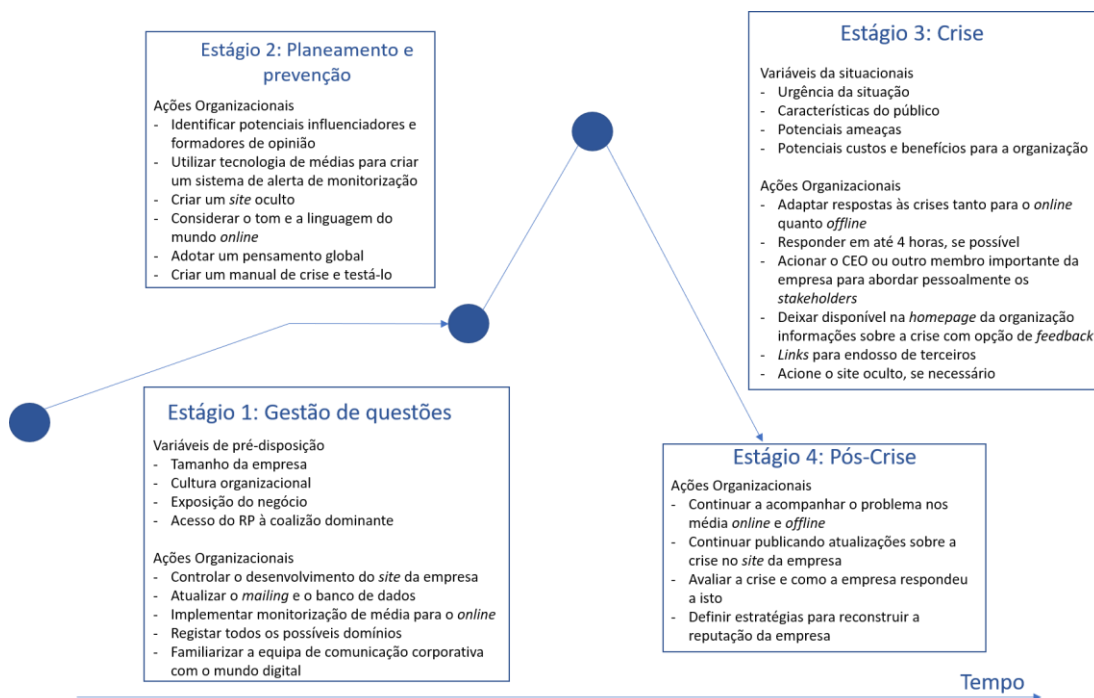


Figura 9 - Modelo adaptado de comunicação de crise na Era dos novos mídias
(extraído e adaptado de Ann Mei et. al, 2010, citados por Bajaj, Pillai & Gupta, 2015, p.382).

Pode retirar-se de lição que, durante um momento de crise, o mais importante é controlar a narrativa e fornecer informações verdadeiras sobre o problema, as suas causas e as providências que serão tomadas para resolvê-lo. Dessa forma, sendo transparente e mostrando-se compreensiva e proativa, a empresa consegue controlar a opinião pública, por meio de mensagens-chave que transmitam esses valores e preocupação com a população.

Parte II – Metodologia

Capítulo I – Metodologia de Investigação

A nova economia de partilha baseada, principalmente, na reputação mudou a forma como as organizações planeiam as suas estratégias de comunicação. Assim, pretende-se com este trabalho perceber quais os tipos de estratégias de comunicação utilizadas e quais são efetivas para alcançar e/ou manter a legitimidade e uma boa reputação em empresas disruptivas de base tecnológica neste novo cenário, além de verificar quais as melhores estratégias de gestão de crise. Neste caso em específico, vamos estudar o posicionamento e a resposta à crise adotados pela *Grow Mobility, holding* baseada na América Latina para micromobilidade e pagamentos, principalmente para conquistar e/ou manter a sua legitimidade e reputação. Além de entender como ela agiu durante o evento negativo do estudo de caso, em relação à comunicação e gestão de crise, e se a postura adotada foi positiva para sua legitimidade e reputação.

Dessa forma, propomos os seguintes objetivos de pesquisa:

- Entender se um determinado tipo de legitimidade resulta numa boa reputação e se isso influencia num momento de crise;
- Conhecer quais são as diretrizes aplicadas durante uma crise, se existe monitorização diária no pré crise e o que é feito no pós-crise, em termos de comunicação, para ganhar ou restaurar a confiança dos públicos e manter uma boa relação com eles;
- Perceber se essas diretrizes e práticas de legitimação são unificadas para todos os países onde uma multinacional atua, nesse caso em todos da América Latina, ou se cada país tem a sua própria conduta nessas situações;
- Verificar a relevância de manuais de crise, no caso de existirem;
- Entender se as Relações Públicas contribuem para a promoção de boas práticas ao nível de gestão de crises e da estratégia de legitimação seguida numa multinacional tecnológica;
- Avaliar as estratégias utilizadas por uma organização de tecnologia para tentar ganhar credibilidade junto do público, quando enfrenta crises de reputação.

Para que estes objetivos sejam alcançados, passamos pelo enquadramento teórico acerca dos conceitos de legitimidade, reputação, crise, gestão e comunicação de crise, fundamentais para a compreensão do estudo, aplicados na ótica do profissional de Relações Públicas. No decorrer deste estudo também foi importante descrever os tipos de crise e questões referentes aos processos de crise, como modelos de gestão e resposta à crise.

Com isso, este trabalho pretende responder à seguinte pergunta de partida: Quais as estratégias de comunicação mais adequadas e as práticas de maior sucesso para responder a uma crise que afeta a reputação de uma organização, garantindo a sua legitimidade?

Esta questão de partida teve por base as seguintes cinco hipóteses:

H1 - *Startups* tecnológicas (como no caso da *Grow*) possuem naturalmente uma assessoria de imprensa que promove boas práticas de comunicação de crise, sendo habitual fazerem mapeamento de possíveis questões que afetem a sua legitimidade e reputação⁶⁹.

H2 - A não existência de um manual ou mesmo de um comité de crise dificulta a recuperação da legitimidade das organizações em situação de crise⁷⁰.

H3 - Em situações de crise é fundamental que as organizações sigam as diretrizes definidas na sede ou pelo CEO e que têm a ver com a identidade e o *core* da marca/empresa.

H4 - Quando uma empresa opta por ser transparente com os *stakeholders* durante ou após uma crise, num período curto, mais facilmente mantém intacta a sua legitimidade e não prejudica a reputação⁷¹.

H5 - A boa reputação de um grupo empresarial não é prejudicada quando a legitimidade das marcas que constituem uma *holding* é forte, ou seja, a legitimidade mantém uma boa reputação a longo prazo⁷².

Posto isto, o presente estudo procura descrever-se as práticas de comunicação de crise nas Relações Públicas e a estratégia de legitimação da organização *Grow Mobility*.

⁶⁹ Algo que nos é sugerido pelo modelo de gestão de crise de cinco fases de Mitroff (1994).

⁷⁰ Como apontou Orduñas (2002) em sua cartilha sobre como gerir uma crise.

⁷¹ Tal como orientaram Doorley & Garcia (2015) sobre o tempo de resposta à crise e a '*golden hour*'.

⁷² Como abordou Suchman (1995) sobre o conceito e a importância da legitimidade.

1. Metodologia mista

Neste trabalho recorre-se a uma abordagem metodológica de carácter exploratório, que tem como o objetivo principal compreender, explorar e modificar ideias visando levantar problemas e hipóteses ‘pesquisáveis’ para futuros estudos (Gil, 1999).

“Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado facto. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla” (Gil, 1999, pp. 44 - 45).

A nossa pesquisa também é interpretativista, tendo em vista que se pretende analisar e compreender as práticas de comunicação aplicada, mais especificamente, na conquista da legitimidade e em situações de crise reputacional, e é “moldada por visões de mundo distintas” (Daymon & Holloway, 2011, p.5). Segundo Daymon e Holloway (2011), “pesquisadores interpretativos preocupam-se principalmente em alcançar compreensão sobre como o significado é construído e reconstruído por meio de relações de comunicação que eles estudam no seu ambiente "natural" ou "local"”⁷³ (p.6).

Em estudos da área de comunicação é mais comum utilizar-se uma metodologia qualitativa (Triviños, 1987). Porém, neste estudo, optou-se por usar uma metodologia mista que irá analisar de forma qualitativa, mais profundamente, as respostas da entrevista com o Head de *PR* da *Grow* no Brasil, as notas oficiais para a imprensa e as respostas abertas do questionário aplicado ao público, ao mesmo tempo, que irá avaliar quantitativamente a opinião do público, usuário dos serviços da organização, relativamente a imagem que eles têm da organização e o quanto o evento negativo terá influenciado nesta percepção.

Cada uma das abordagens metodológicas que compõe este estudo nos fornece características diferentes, trazendo juntas um conteúdo valioso. Conforme explicam Daymon e Holloway (2011), são imprescindíveis pesquisas qualitativas e quantitativas para compreendermos de forma mais completa e abrangente as

⁷³ Tradução livre de: “Interpretive researchers are concerned primarily with reaching understanding about how meaning is constructed and re-constructed through communication relationships which they study in their ‘natural’ or ‘local’ setting” (*Ibidem*, 2011, p.6).

Relações Públicas, a comunicação e seus papéis na sociedade. Apesar de ainda não ser tão aplicado, a pesquisa com métodos mistos não é incomum em estudos na área das Relações Públicas e demandam mais tempo e preparação por parte do investigador.

Ademais, estas pesquisas preocupam-se maioritariamente em entender comportamentos, percepções, relações e opiniões de grupos de pessoas. Ou seja, processos complexos (*Ibidem*, 2011). Dessa forma, as investigações:

“Devem nos dar uma ideia de como a comunicação gerenciada influencia o processo dinâmico pelo qual criamos nossas realidades e culturas. Também deve nos dar uma noção de como as Relações Públicas e as comunicações de marketing são moldadas pelas culturas nas quais estão inseridas”⁷⁴ (Daymon & Holloway, 2011, p.4).

Por isso, as pesquisas científicas devem ser baseadas em técnicas e instrumentos, os quais o investigador deve dominar para poder extrair informações úteis, que se consolidarão num conhecimento consistente (Dornelles, 2007).

Em todos os casos, independente da escolha da metodologia, é sempre muito importante que os investigadores estejam livres de pré-conceitos e ideias convencionais. Deve-se estar isento de opiniões e julgamentos para que se consiga ler os resultados de forma realista (Daymon & Holloway, 2011).

De acordo com Dornelles (2007), as pesquisas em Relações Públicas podem ter três objetivos gerais: averiguar a autoimagem das organizações, aferir a imagem projetada das organizações ou perceber a opinião pública que os públicos têm da organização (p. 3), categoria na qual este estudo se insere. A escolha das ferramentas e métodos de investigação são pensadas de acordo com os objetivos que pretendemos alcançar, além de responder à questão de partida, para desta forma se elegerem os mais eficazes.

Sendo assim, a ordem cronológica dos métodos aplicados foram, em primeiro lugar, a revisão da literatura sobre os principais conceitos trabalhados nesta pesquisa, depois foi feita uma entrevista estruturada com o *Head de PR* da *Grow Mobility* no Brasil (**Apêndice I**), em seguida, foi feita uma busca sistemática e recolha de informação documental por meio dos conteúdos no *site* oficial, como:

⁷⁴ Tradução livre de: “It should give us insights into how managed communication influences the dynamic process through which we create our realities and cultures. It also should give us a sense of how public relations and marketing communications themselves are shaped by the cultures in which they are embedded” (Daymon & Holloway, 2011, p.4).

visão, missão e valores da organização, além de posicionamentos e notas oficiais; e, por fim, foram realizados inquéritos por questionário aos clientes (**Apêndice II**).

É importante fazermos uma observação visando a melhor compreensão do conteúdo desta investigação: esta dissertação foi escrita em português de Portugal, mas manteve-se as falas originais dos entrevistados e inquiridos, no português do Brasil, para que não fosse perdida a essência do conteúdo. Além disto, o sistema de referência utilizado foi o APA⁷⁵ (American Psychological Association).

1.1. Estudo de Caso

O estudo de caso é uma das mais utilizadas maneiras de se fazer pesquisa nas ciências sociais (Yin, 2001). Segundo Robert Yin (2001), opta-se por este método quando o investigador “(...) tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (p. 19), como é o caso desta pesquisa.

De acordo com Yin (2001), um estudo de caso é:

(...) uma “investigação empírica”, que procura estudar um fenómeno contemporâneo, dentro de uma situação da vida real e que tem função complementar em estudos exploratórios e descritivos, e a coleta dos dados e informações para análise pode basear-se em fontes distintas, tais como, por exemplo, documentos, entrevistas, observações e arquivos (Yin, 2001, p. 32, citado por Wels, 2018, p. 102).

Desta forma, para chegar a resultados válidos cientificamente, a investigação de estudo de caso reúne todos os dados coletados, das mais diversas fontes, fazendo uma triangulação e “beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (Yin, 2001, p. 33). Para a realização desta investigação, fez-se a análise do estudo de caso da crise de reputação sofrida pela *holding Grow Mobility Inc*, em maio de 2019, na qual a organização foi proibida de operar na cidade de São Paulo, Brasil, por alguns dias.

1.2. Revisão da literatura

⁷⁵ Documento utilizado como referência da norma APA:
https://static.escs.ipl.pt/old/pdfs/servicos/biblioteca/Norma_APA.pdf

A revisão da literatura é uma técnica de recolha de dados essencial para compreender a teoria e levantar hipóteses para a constituição de uma pesquisa científica.

“Os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico” (Yin, 2001, p. 28).

A revisão da literatura nesta pesquisa implicou aprofundar as perspectivas dos autores principais que abordam os conceitos: de legitimidade e legitimação organizacional e seus meios de conquista; de reputação organizacional e gestão desta; de crises de reputação, seus tipos, modelos de gestão e resposta à crise; e de comunicação de crise. Com isto, conseguiu-se base para formular as hipóteses, questões para a entrevista e para o questionário.

1.3. Análise Documental

A análise documental e de discurso difere da revisão de literatura e da pesquisa bibliográfica, já que a pesquisa documental é resultado de fontes primárias, ou seja, que ainda não receberam nenhum tratamento analítico (Kripka, Scheller & Bonott, 2015, citados por Carvalho, 2016, p. 43).

Uma vantagem da análise de documentos é ser exata e conter detalhes precisos dos eventos estudados (Yin, 2001), enriquecendo o contexto para a análise. Ademais, “a etapa documental pode complementar a pesquisa, subsidiando dados encontrados por outras fontes, no sentido de corroborar a confiabilidade dos dados. (Martins; Theophilo, 2009, citados por Cechinel, Fontana, Giustina, Pereira & Prado, 2016, p. 2).

A análise documental realizada nesta investigação, como já citado anteriormente, consistiu na busca sistemática por conteúdos de posicionamento, missão, visão e valores da organização, além das declarações à imprensa e notas oficiais. Foi ainda feita uma busca de matérias em jornais locais sobre o evento negativo estudado, para enriquecer o conteúdo.

1.4. Entrevista

As entrevistas em estudos de casos são importantes fontes de evidências. Por serem direcionadas, estas concentram-se diretamente no tema do estudo de caso e no que é relevante para tal. Além disto, os entrevistados muitas vezes passam a assemelhar-se aos informantes, e estes acabam por ser fundamentais nos estudos de caso (Yin, 2001).

Sendo assim, a entrevista é uma técnica de coleta de dados mais assertiva para obter informações sobre o que os indivíduos pensam, sabem, acreditam, esperam, fazem ou fizeram em determinada situação, como reagiram e suas explicações sobre isto (Gil, 1999). Isso confirmou-se na entrevista feita com *Head* de *PR* da *Grow* no Brasil, pois tratou-se de um recurso de recolha de dados precioso que permitiu reunir informações mais completas.

A entrevista com o Ricardo Kauffman, *Head* de *PR* da *Grow* no Brasil, foi feita por *e-mail* (**Apêndice I**), após meses de contato com colaboradores de comunicação da *Grow* e diversas tentativas prévias de entrevista presencial. Desta forma, após cinco meses de contacto e tentativas de aproximação à organização, foi realizada a entrevista estruturada via *e-mail*, dividida em três blocos temáticos: ‘Estrutura do departamento de comunicação’, ‘Estratégias de legitimação e gestão de questões’ e ‘Mobilidade e micromobilidade’. Inicialmente, a ideia era uma entrevista presencial semiestruturada, na qual as respostas do entrevistado dariam margem para novas perguntas e, dessa forma, vai-se orientando o rumo da entrevista, de acordo com a linha de raciocínio que vai sendo construída (Triviños, 1987). Porém, pela indisponibilidade do entrevistado e inviabilidade do processo, a entrevista passou a ser estruturada ou fechada e feita via eletrónica.

1.5. Questionário

Gil (1999) definiu o questionário como:

“(...) uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc” (Gil, 1999, p. 124).

Uma das vantagens dos questionários é poder alcançar um número maior de pessoas do que a entrevista, por exemplo, ainda mais quando é feita via *online* como

ocorreu nesta investigação - via plataforma de formulários do *Google*, que posteriormente origina gráficos estatísticos, de acordo com as respostas - pois as barreiras geográficas não são um problema e é possível ter uma rápida disseminação. Além de que a maioria do público da organização, que oferece os seus serviços por meio de uma aplicação, está conectado a plataformas digitais na maior parte do tempo, sendo este o ambiente mais propício para abordá-los.

Outra vantagem dos questionários é a garantia do anonimato dos participantes e não os expõe à influência do investigador (*Ibidem*, 1999).

A pesquisa feita no âmbito desta investigação, por meio do questionário (**Apêndice II**), pode ser considerada de opinião pública, um instrumento bastante utilizado em investigações da área de Relações Públicas e contemplam a formatação e pré-teste do questionário, além do processamento e análise dos dados consolidados numa conclusão final (Dornelles, 2007). A justificação teórica das questões colocadas no questionário está presente no **Apêndice V**.

Algumas questões foram desenhadas com recurso à escala de *Likert*, a qual é composta por “um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 5, 7 ou 11)” (Cunha, 2007, p. 24). Desta forma, essas declarações podem ser classificadas e mensuradas, para entendermos a dimensão da opinião do inquirido de acordo com as categorias pré-definidas pelo investigador. Essas declarações são relevantes para compreendermos as atitudes dos participantes (Kline, 2015).

Quanto à aplicação do questionário, o período de administração do pré-teste foi do dia 26 de agosto a 12 de setembro de 2019 e do questionário final, o período foi compreendido entre os dias 03 e 17 de outubro de 2019.

Por fim, o questionário ajudou-nos a compreender comportamentos e reconhecer padrões. Escolheu-se utilizar questões abertas e fechadas para o questionário com o intuito de dar espaço para as pessoas expressarem a sua opinião e, assim, pudemos ter mais informação sobre a eficácia das ações estudadas e a manutenção, ou não, da boa reputação da organização.

1.5.1. Amostra

Para a concretização deste estudo, optou-se por uma amostra por conveniência, ou seja, foram aproveitadas todas as oportunidades de recrutar possíveis informantes que pudessem ser úteis para a pesquisa, com base em alguns critérios de inclusão (Daymon & Holloway, 2011), como pessoas da cidade de São Paulo, a capital do Brasil, na qual se concentra a maior parte do público da organização (1,5 milhão de usuários), e que já utilizaram pelo menos uma vez os serviços da *Grow Mobility* no Brasil.

A amostragem pode ser considerada heterogênea, uma vez que busca “(...) por variações nas configurações e por indivíduos com experiências amplamente diferentes de um fenômeno específico”⁷⁶ (*Ibidem*, 2011, p. 214).

Os inquiridos foram abordados de diferentes formas. Alguns foram abordados nos prédios comerciais onde trabalham e que tem um local próprio para encontrar e estacionar os equipamentos de micromobilidade da *Grow*. Estes foram convidados a responder via *tablet*. Também foi distribuído o *link* do questionário via *newsletter* em dois espaços de *coworking*, escritórios compartilhados onde trabalham cerca de mil e quinhentas pessoas de diversas áreas profissionais e onde este tipo de transporte é muito utilizado pelos colaboradores, em duas zonas da cidade de São Paulo, uma na zona oeste e outra na zona sul. A maior parte dessas pessoas trabalha com atividades relacionadas à tecnologia.

Sabe-se que o tamanho da amostra, principalmente em estudos qualitativos, não costuma a ser tão grande, tendo em vista que mais vale o conteúdo da análise. Segundo Wolcott (1994) citado por Daymon e Holloway (2011):

“(...) em vez de aprimorar a pesquisa qualitativa, uma amostra grande pode realmente prejudicá-la, pois é provável que a pesquisa não tenha a profundidade e a riqueza de uma amostra menor. Pequenas amostras permitem capturar respostas específicas dos participantes e interpretações individuais. Esse aspecto geralmente é perdido quando amostras grandes são usadas”⁷⁷ (Wolcott, 1994, citado por Daymon & Holloway, 2011, p. 218).

Tendo em conta que este é um estudo exploratório, de metodologia mista, acabámos por limitar a recolha das opiniões a 55 pessoas, residentes na cidade de

⁷⁶ Tradução livre de: “(...) for variations in settings and for individuals with widely differing experiences of a particular phenomenon” (Daymon & Holloway, 2011, p. 214).

⁷⁷ Tradução livre de: “rather than enhance qualitative research, a large sample may actually harm it as the research is likely to lack the depth and richness of a smaller sample. Small samples allow you to capture participants’ specific responses and individual interpretations. This aspect is often lost when large samples are used” (Wolcott, 1994, citado por Daymon & Holloway, 2011, p. 218).

São Paulo e que já utilizaram, pelo menos uma vez, os serviços da *Grow Mobility*. A amostra não é representativa, sendo que só na cidade de São Paulo há cerca de um milhão e meio de utilizadores e não se dispunha de recursos para levar a cabo um estudo que representasse o universo. Porém, o aspeto positivo e proposital no tamanho da amostra é de que não se perdesse a essência das informações e a riqueza de detalhes das opiniões individuais.

1.6. Processo de análise de dados

Escolheu fazer-se uma triangulação da recolha e da análise de dados, por meio da análise documental do conteúdo do *site* da organização, além das entrevistas concedidas aos jornais e notas oficiais para a imprensa; das informações disponibilizadas na entrevista estruturada, na qual as perguntas são idealizadas previamente seguindo-se um roteiro, e um questionário. Também foram definidas hipóteses baseadas em proposições teóricas, no início deste trabalho, e a busca para validá-las ou infirmá-las foi uma estratégia para a análise dos dados do estudo de caso (Yin, 2001).

Sendo assim fez-se uma análise quantitativa, por meio dos gráficos estatísticos gerados pelas respostas dos questionários, consolidadas no capítulo de apresentação e discussão dos resultados, e qualitativa do restante do conteúdo, compondo a metodologia mista que foi proposta.

Na pesquisa qualitativa, a análise dos resultados não tem uma distinção clara da interpretação do que foi recolhido de dados (Triviños, 1987) nas respostas das entrevistas e da recolha de informações na análise documental. A subjetividade presente nos métodos qualitativos também é representada na sua análise, que é mais flexível do que a quantitativa no tocante a modelos específicos de análise de dados. Segundo Yin (2001):

“Diferentemente da análise estatística, há poucas fórmulas ou receitas fixas para orientar o principiante (...). Em vez disso, depende muito do próprio estilo rigoroso de pensar que o pesquisador possui, juntamente com a apresentação suficiente de evidências e a análise cuidadosa de interpretações alternativas” (p.132).

Mas, para que tenha valor científico, é necessário que esta análise reúna algumas características como: “coerência, consistência, originalidade e a objetivação” (Triviños, 1987, p. 170).

Desta forma, o investigador leu atentamente as respostas e os materiais consultados e fez a interpretação, com base na revisão da literatura e conhecimento da realidade estudada para analisar os dados e assim, conseguir identificar pontos de divergências e coincidências. Como elencou Triviños (1987), esta pesquisa se apoiou em três aspectos: “a) nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos, ideias dos documentos etc.); b) na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chaves das teorias e de outros pontos de vista); c) na experiência pessoal do investigador” (p.173).

Antes de ser aplicado o questionário final, foi realizado um pré-teste com a aplicação do questionário a cerca de 40 utilizadores do serviço da *Grow*, que nos trouxe alguns dados importantes para consolidar o questionário final. Para a análise dos resultados, foi realizado um “encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou” (Yin, 2001, p. 105).

Parte III – Estratégia de resposta à crise e a busca pela legitimação: O Caso Grow

Capítulo I - Grow Mobility

A *Grow Mobility Inc* é uma *holding*, líder do mercado de micromobilidade, que surgiu no começo de 2019, da união entre a empresa mexicana de patinetes elétricas *Grin* e a brasileira de bicicletas e patinetes elétricas, *Yellow*.

De acordo com informações retiradas do próprio *site* da companhia: “a *Grin* é uma *startup* de micromobilidade urbana nascida da fusão da brasileira *Ride*, empresa pioneira na implantação do sistema de compartilhamento de patinetes elétricas no país, com a *Grin*, também pioneira no México. Em janeiro de 2019, juntou-se à *Yellow*, *startup* que trouxe para o país o sistema de bicicletas sem estação, dando origem à *holding Grow Mobility Inc*, a terceira maior empresa de mobilidade urbana do mundo. Com as duas marcas, a *Grow* já está presente em mais de 15 cidades do Brasil e América Latina e seguem em franca expansão pelo continente” (Yellow, 2019, *online*).

Ainda de acordo com o portal *online*, a *Yellow* é uma empresa brasileira fundada em junho de 2017 por três empreendedores com conhecimentos específicos em tecnologia, mobilidade urbana e bicicleta do Brasil: Eduardo Musa, Renato Freitas e Ariel Lambrecht.

“Seu objetivo é revolucionar o transporte por meio da disponibilização de alternativas de transporte, principalmente para as chamadas “primeira e última milha” das viagens urbanas; além de melhorar a circulação de pessoas em centros urbanos, otimizar os deslocamentos e integrar diferentes modais de transporte. (...). A *Yellow* é a primeira empresa no Brasil de compartilhamento de bicicletas em sistema *dockless* (redistribuição livre, sem estação para retirada e devolução) liberadas por uma aplicação de telemóvel” (*Ibidem*, 2019, *online*).

Atualmente, a *holding* possui cerca de dois mil funcionários em todo o mundo, e desse total, 1,4 mil deles estão no Brasil (Fonseca, 2019c, *online*). De acordo com a empresa, os próprios colaboradores são incentivados a testarem diversos modelos de patinetes espalhados pela sede e darem suas opiniões, que são de grande valia para a empresa (*Ibidem*, 2019 b).

De acordo com a *holding* sua missão, visão e valores são:

- Visão: A visão da empresa é disponibilizar uma condução barata e divertida (Yellow, 2019, *online*);
- Missão: Melhorar os serviços de infraestrutura e impulsionar a atividade econômica em toda a nossa região (Rocha, 2019, *online*);
- Valores: inclusão, segurança e coexistência (Blog Grow, 2019b, *online*)

A inclusão é o principal valor, que a empresa diz se guiar, aliada a busca pela diversidade. Segundo eles, “o pensamento econômico deve abraçar perspectivas sociais e ambientais” (*Ibidem*, 2019b, *online*). Sobre a busca pela diversidade e sua missão em impulsionar a economia local dos lugares onde atuam, a Grow se manifesta:

“Sabemos que a desigualdade socioeconômica está presente em todas as cidades onde operamos na América Latina, em diferentes níveis e dimensões. Desde o momento em que iniciamos a operação no Brasil, buscamos oferecer oportunidades para pessoas em situação de exclusão e vulnerabilidade e também promover projetos de inclusão social e engajamento local, tais como ofertas de trabalho, geração de renda complementar, eventos culturais e educativos e parcerias com organizações sem fins lucrativos. Acreditamos que só iremos realmente prosperar se formos social e financeiramente inclusivos. Esse fator é bem relevante para nós que buscamos a diversidade” (*Ibidem*, 2019b, *online*).

Segundo dados de uma reportagem da Exame, a *Grow* atende cinco milhões de usuários em 19 cidades, de 7 países. Só em São Paulo, são 1,5 milhão de usuários utilizando os serviços da *Grow*. Juntas, as marcas *Grin* e *Yellow* somaram 2,7 milhões de viagens, entre janeiro a julho de 2019, e possuem uma frota conjunta de 135 mil bicicletas e patinetes elétricas. De acordo com a empresa, a meta é dobrar esse número até o final do ano (Fonseca, 2019c, *online*) e expandir sua operação no: Brasil, México, Colômbia, Peru, Uruguai, Chile e Argentina, além de novos países no continente.

Segundo a *Grow*, além de ampliar a frota, o plano de curto prazo é construir sua própria plataforma de pagamentos digitais, “que oferecem uma maneira segura e conveniente para o número significativo de usuários desbancarizados na América Latina realizarem transações” (Yellow, 2019, *online*).

Outro foco da organização são as entregas de alimento. A *holding* pretende aprofundar a parceria que tem com a *Rappi*, maior plataforma de entrega de

alimentos e produtos na América Latina. Atualmente, a *Rappi* opera em 27 cidades de sete países e seus cerca de 20 milhões de usuários já podem desbloquear patinetes e bicicletas da *Grow*, diretamente pela aplicação (*Ibidem*, 2019, *online*).

1. Estrutura Organizacional da Comunicação e Relações Públicas

De acordo com informações retiradas da entrevista com o *Head* de *PR* da *Grow* no Brasil, Ricardo Kauffman, atualmente há três departamentos, dentro da organização, distintos e responsáveis pela comunicação da *Grow Mobility Inc.*, que funcionam de forma independente no Brasil, são eles:

- *PR*: responsável pelo alinhamento dos posicionamentos públicos da empresa e relacionamento com os media. É uma subárea de *Public Affairs* – composta por: Relações Públicas, Relações Governamentais e *Policy*;
- *Marketing*: responsável pela comunicação das marcas *Grow*, comunicação *in app* com os usuários e pelas redes sociais *Grin* e *Yellow*;
- *Comunicação Interna*: responde ao departamento de Relações Humanas e é responsável pela comunicação com os funcionários.

Ainda segundo Kauffman, a comunicação das empresas *Grin* e *Yellow* foram unificadas no Brasil desde a fusão. O Brasil é o único País em que a *Grow* opera com duas marcas (*Yellow* e *Grin*). Nos demais, a *holding* opera apenas com a *Grin*.

Foi informado na entrevista que a *Grow* possuía duas assessorias de imprensa, uma para cada marca, que atuavam em conjunto desde a fusão, em janeiro de 2019. Mas, a partir de julho, a organização decidiu por unificar e concentrar o trabalho em apenas uma agência externa, para assessoria de imprensa.

Segundo o *Head* de *PR*:

“Isso se deve ao fato de os jornalistas procurarem cada marca de forma separada. A área de *PR*, durante este período, formou um grupo com as duas agências para coordenar as informações, e alinhar os posicionamentos de maneira que pudéssemos atender a todas as demandas e, ao mesmo tempo, pudéssemos ir comunicando os jornalistas a respeito da fusão. Meses depois percebemos que a mídia já compreendia que a *Grin* e a *Yellow* pertenciam a uma mesma empresa, a *Grow*. E, a partir de julho, passamos a operar com uma única agência de assessoria de imprensa” (Kauffman, 2019, *entrevista*).

1.1. Estratégias de comunicação e gestão de crise

Sobre a estrutura de gestão e comunicação de crise, em entrevista para esta investigação, o *Head* de *PR* da *Grow* no Brasil, Ricardo Kauffman informou que a *Grow* dispõe de um manual de crises, desenvolvido inicialmente pela equipa de *PR* da *Grow* do Brasil juntamente com o apoio de uma consultoria especializada brasileira. Ao mesmo tempo, a equipa do México fez o mesmo por lá. Depois, segundo ele, foi feito um trabalho de integração dos dois materiais, que consolidou em um modelo único, adotado para todos os países.

Em situações de crise, a *holding* convoca seu Comité, e age da seguinte maneira:

“Nossa postura em situações sensíveis é apurar com velocidade as informações internamente para: 1. Entender o que está ocorrendo; 2. Definir ações para resolver o problema; 3. Esclarecer o que está sendo feito a respeito em primeiro lugar para as pessoas envolvidas, e em segundo lugar, a toda a sociedade” (Kauffman, 2019, *entrevista*)

Ele afirma que a empresa se orienta pelo princípio da transparência, em situações sensíveis e casos de crise. “Neste caso, buscamos estar presentes no noticiário e esclarecer o nosso posicionamento para todos, da melhor forma possível” (*Ibidem*, 2019, *entrevista*). Ainda sobre a resposta à crise, Kauffman diz que a *Grow* entende a importância da velocidade da apuração das informações por parte da empresa e de uma resposta pública transparente, como fatores decisivos para que o público possa perceber o que a instituição está fazendo a respeito de alguma situação sensível (*Ibidem*, 2019, *entrevista*).

Já em ocasiões de chegada a uma nova cidade, a *Grow* tem como procedimento recolher as informações básicas do local para imprensa, como: mapa da área de atuação, tamanho da área, empregos gerados, quantidade de equipamentos etc. A empresa tem “um *playbook* de comunicação para lançamentos. Este *playbook*, em fato, é mais utilizado para o lançamento de novas cidades, o que ocorre com frequência na empresa” (*Ibidem*, 2019, *entrevista*).

Capítulo II. Contexto do evento negativo

No início de fevereiro de 2019, a *Grow Mobility* enfrentou um de seus momentos mais difíceis. A Prefeitura de São Paulo comunicou publicamente às empresas interessadas em oferecer e regulamentar o serviço de patinetes elétricas e seu uso na capital paulista, que estas deveriam cadastrar-se, enviando uma documentação para poderem exercer tal atividade, e desde então, onze organizações vêm discutindo com a Prefeitura como o uso pode ser regulamentado (G1 SP, 2019).

A empresa *Grow Mobility* posicionou-se, no princípio, contra o novo decreto da Prefeitura e disse que considerava este “inconstitucional e ilegal”, uma vez que o uso das patinetes já é regulamentado pelo Código Brasileiro de Trânsito (*Ibidem*, 2019).

No dia 29 de maio, a Prefeitura começou a recolher as patinetes da *Grow* das ruas e, só no primeiro dia, foram recolhidas cerca de 600 patinetes, representando 15% da frota da empresa.

O decreto publicado oficialmente pela prefeitura de São Paulo, no dia 14 de maio, previa algumas obrigatoriedades no serviço, entre elas: promover campanhas educativas sobre o uso correto dos equipamentos; fornecer pontos de locação fixos e móveis com possibilidade de serem identificados por aplicativos ou sites; recolher os equipamentos estacionados irregularmente; manter os dados dos usuários confidencialmente; fornecer os dados dos usuários aos órgãos municipais ou de segurança pública, caso sejam solicitados; informar à SMMT (Secretaria Municipal de Mobilidade e Transportes), mensalmente, o número de acidentes registrados no sistema e fornecer os equipamentos necessários para segurança dos usuários, inclusive capacete, certificados pelo Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia) (*Ibidem*, 2019). Caso a empresa descumprisse com as regras, ela poderia ter de pagar multas de até 20 mil reais⁷⁸ (Fonseca, 2019b, *online*).

Segundo o secretário municipal de Mobilidade e Transporte de São Paulo, Edson Caram, essas medidas foram tomadas porque as empresas responsáveis pelos veículos na cidade operavam “à margem da lei”, uma vez que não teriam feito o cadastro necessário na Prefeitura (Arcoverde, 2019).

⁷⁸ Valor equivalente a cerca de 4.350 €.

A empresa *Grow*, por sua vez, decidiu continuar a operar em São Paulo, e enquanto esperava uma resolução da ação judicial, deu entrada sobre o caso. A empresa, em nota, posicionou-se dizendo que: “a regulamentação traz pontos importantes para a segurança e convivência dos usuários e não usuários de micromobilidade em São Paulo. No entanto, acreditamos que existem soluções melhores do que a obrigatoriedade do uso do capacete e a aplicação de multas a empresas operadoras e usuários. Mais eficiente do que obrigar o capacete é reduzir o limite de velocidade das vias de todos os modais, melhorar a infraestrutura cicloviária e educar o usuário” (*Ibidem*, 2019).

A população, por outro lado, acaba por ficar no meio desta disputa entre a *holding* e o governo, mas a maioria continuou a utilizar os serviços, mesmo com dúvidas sobre a sua legalidade, como se observou nos noticiários e reportagens nas ruas⁷⁹. Seria isso um indício de uma identificação do público com a marca? Será que a legitimação conquistada no início, pouco antes desses acontecimentos, influenciou na posição que as pessoas tomaram posteriormente?

Há a questão aqui ainda de que a *holding* uniu duas organizações com identidades próprias e imagens consolidadas, que agora precisavam unir-se e tornar-se uma só. Será que as partes interessadas, como os acionistas e os clientes foram bem informados sobre essa união e o que isso traria de consequências?

Após cerca de um mês da proibição e inúmeras discussões com a prefeitura de São Paulo, a *Grow* voltou a poder operar na capital paulistana, tendo que, para isso, concluir seu credenciamento junto à Secretaria Municipal de Mobilidade e Transportes de São Paulo (Fonseca, 2019b, *online*).

Segundo uma pesquisa encomendada pela própria *holding*, a maioria (79%) dos “usuários dos patinetes e bicicletas compartilhados defendem que o uso do capacete seja uma opção e não uma obrigação, como definiu a Prefeitura de São Paulo em decreto publicado” (Aros, 2019, *online*). A pesquisa foi feita com 400 usuários dos serviços da organização, em São Paulo, entre os dias 23 e 25 de maio, pelo *Instituto Perfil Urbano* e mostra também que 66% dos entrevistados é contra a aplicação de multas para quem não usa o capacete, durante a corrida (*Ibidem*, 2019, *online*).

⁷⁹ (GloboNews, 2019, *online*): <http://g1.globo.com/globo-news/estudio-i/videos/t/todos-os-videos/v/prefeitura-de-sp-comeca-a-fiscalizar-uso-de-patinetes-eletricas/7652574/>

1. Posicionamentos oficiais e nota para imprensa

De acordo com o site da *Yellow*, uma das marcas da *holding Grow Mobility* em resposta ao evento negativo já descrito e em nota oficial afirma que: “A empresa entende que a ação da Prefeitura foi ilegal e atenta contra o direito de escolha dos cidadãos de São Paulo” (Yellow, 2019).



The image is a screenshot of a web browser displaying the 'yellow.app/comunicados' page. The page has a yellow header with the Yellow logo on the left and navigation links: 'COMO FUNCIONA?', 'PATINETES ELÉTRICOS', 'CRÉDITOS YELLOW', 'CIDADES', and 'SEJA UM PARCEIRO'. The main content is titled 'NOTA PARA A IMPRENSA'. The text of the note states that Grow, the holding of Grin and Yellow, reports that at least 400 of its scooters were seized and damaged by the City of São Paulo on Wednesday (29/05). It notes that this number is partial and likely to increase significantly, as many scooters in the city have not yet been accounted for. It also mentions that scooters were seized in various locations, including Faria Lima, Largo da Batata, and Vila Olímpia, with some force used by the police. The note emphasizes that scooters are parked in private, public, and pedestrian areas, which is against regulations. It states that the company considers the city's actions illegal and against the rights of citizens. A list of other illegal actions by the city is provided, including the detention of a Grow employee, confiscation of scooters from private vehicles, seizure of scooters from private property, and damage to scooters used by the population.

yellow.app/comunicados

COMO FUNCIONA? PATINETES ELÉTRICOS CRÉDITOS YELLOW CIDADES SEJA UM PARCEIRO

NOTA PARA A IMPRENSA

A Grow, holding dos patinetes Grin e Yellow, informa que pelo menos 400 de seus patinetes foram apreendidos e danificados pela Prefeitura de São Paulo nesta quarta-feira (29/05).

Este número é parcial e tende a crescer significativamente, pois muitos dos caminhões a serviço da Prefeitura carregados de equipamentos da Grow ainda não foram contabilizados. É possível afirmar que todos os patinetes que estavam na Faria Lima, do Largo da Batata até a Vila Olímpia, foram apreendidos, com truculência, pela Prefeitura.

Importante esclarecer que patinetes estacionados conforme a regulamentação da própria Prefeitura que passou a vigor hoje - parados em pontos privados, em pontos públicos e em espaços que não prejudicam a livre circulação dos pedestres - foram levados pelos agentes municipais.

A empresa entende que a ação da Prefeitura foi ilegal e atenta contra o direito de escolha dos cidadãos de São Paulo.

Outras ações ilegais cometidas pela Prefeitura:

- Detenção de funcionário da Grow de forma arbitrária e sem motivo;
- Confisco de patinetes localizados dentro de um veículo privado de um prestador de serviços autônomo da Grow;
- Apreensão de patinete dentro de imóvel privado (prédio comercial);
- Danos aos equipamentos recolhidos, diariamente usados pela população de São Paulo

Figura 10 – Nota para imprensa no site da Yellow (Yellow, 2019)

Em resposta ao jornal *Folha de S.Paulo*, a *Grow* afirmou acreditar que as medidas inviabilizam o serviço e “o mercado de aluguel desse meio de transporte” (Lobel, 2019, *online*). Em nota, a mesma reportagem traz o posicionamento da empresa de descontentamento parcial com o decreto, ao mesmo tempo que critica as multas para o descumprimento das novas regras, declara que: “(...) o decreto traz contribuições importantes ao vetar o uso das patinetes nas calçadas e ao liberá-lo em vias com velocidades máximas de 40 km/h (o limite de velocidade das patinetes segue sendo de 20 km/h)” (*Ibidem*, 2019, *online*).

Para o fundador da *Yellow* e atual gerente geral da *Grow* no Brasil, Marcelo Loureiro, as medidas ameaçam a micromobilidade. “O futuro da micromobilidade

em São Paulo não é animador [com essas regras]”, declara Loureiro em entrevista para a *Revista Exame* (Fonseca, 2019 a, *online*).

Sobre a cobrança de multas, a principal reclamação por parte da organização, a aplicação da medida é inviável, uma vez que a multa será destinada a empresa que poderá ou não repassar a punição para o usuário. Segundo Loureiro, os valores cobrados seriam:

“(…) de 100 reais (falta de uso de capacete), 500 reais (circular em locais proibidos ou acima da velocidade de 20 quilômetros por hora), 1.000 reais (por, por exemplo, não disponibilizar informações de segurança no aplicativo e não recolher os equipamentos) e 20.000 reais (por, por exemplo, não promover campanhas educativas sobre o uso correto dos patinetes elétricos e não fornecer informações dos usuários a órgãos públicos quando solicitado)”⁸⁰ (*Ibidem*, 2019 a, *online*).

Para ele essa medida deixa a empresa em posição vulnerável e desconfortável, uma vez que fica à mercê do comportamento dos seus usuários. “Por exemplo: os aplicativos da *Grin* e da *Yellow* pedem para o usuário confirmar se está de capacete e, se ele mentir e for pego, as marcas pagarão a conta. É um custo inesperado para *startups* do ramo” (*Ibidem*, 2019 a, *online*)

Atualmente, a *Grow* contabiliza 1,6 mil estações para pegar e deixar patinetes elétricas em locais privados, as quais armazenam mais de 7 mil equipamentos, de acordo com dados fornecidos pela empresa. “Nunca fomos favoráveis a deixar os patinetes elétricos em qualquer lugar e sempre incentivamos o estacionamento. Esperamos oficializar estações em pontos públicos óbvios com essa nova regulamentação, como margens de ciclovias e estações de metrô e de trem”, apontou Marcelo Loureiro ainda em entrevista para a *Exame* (*Ibidem*, 2019 a, *online*).

Por fim, a *Grow* manifestou na mesma entrevista que o futuro da sua atuação é incerto. “Ainda não sabemos se repassaremos a multa ao usuário ou não. Se a cobrança for seguida à risca, haverá menos acesso das pessoas a outras formas de microbilidade. Não prevemos aumento de patinetes com esse cenário”, ressaltou Loureiro (*Ibidem*, 2019 a, *online*).

⁸⁰ Os valores em euros, seriam: cerca de 20€ para a falta de uso do capacete; cerca de 110€, no caso de circular em locais proibidos ou acima da velocidade; 220€ se a empresa não disponibilizar as informações de segurança no aplicativo e, caso não recolha os equipamentos; e cerca 4.350€, no caso de a empresa não realizar campanhas educativas para a sociedade e não fornecer os dados dos usuários para a Prefeitura, quando solicitado.

A postura adotada pela *holding* foi, a todo momento, mais contra do que a favor das mudanças e principalmente da forma como foram anunciadas pela Prefeitura de São Paulo.

2. A questão da mobilidade urbana

No seu blog, a *Grow Mobility* define a micromobilidade urbana como uma forma de percorrer viagens de curta ou média distância, com veículos de tamanho do ser humano e que são isentas de emissão de poluentes. Segundo eles, trata-se de uma forma de locomoção onde as “máquinas são adaptadas às pessoas, em uma cidade que flui ao ritmo das pessoas e não as pessoas ao ritmo das máquinas” (Blog Grow, 2019a, *online*).

Como dar vazão e trazer soluções para diminuir o tráfego nas grandes cidades e melhorar a mobilidade urbana são perguntas antigas e fomentam uma discussão que navega entre a arquitetura, a sociologia, a política, a gestão pública, o planejamento urbano e diversas outras áreas.

Segundo Kauffman, em entrevista para esta pesquisa, a *Grow* tem como propósito: oferecer uma alternativa de transporte que tire os moradores das grandes cidades do trânsito, reduzindo as emissões de carbono e aumentando a conexão dos cidadãos com a cidade. “Entendemos que este propósito é percebido pelos nossos usuários e é a sustentação das nossas marcas” (Kauffman, 2019, *entrevista*).

Os transportes públicos foram pensados para solucionar o problema entre grandes distâncias, mas acabou sendo utilizado para pequenos e médios percursos também. Com o aumento da população e a concentração cada vez maior da sociedade em poucos centros urbanos, estes transportes acabaram ficando superlotados, trazendo desconforto para a população e potenciais problemas para as cidades, por falta de infraestrutura planejada.

Uma das propostas da *Grow* é que seus equipamentos de micromobilidade integrem a viagem do usuário de longa distância, para otimizar seu trajeto. De acordo com dados de uma pesquisa⁸¹ realizada pela própria organização entre 7 de março e 12 de abril de 2019, com 3.274 usuários de bicicleta e 4.302 de de patinetes, cerca de 57% das viagens de bicicleta e 37% das viagens de patinete integram com

⁸¹ Kwak, Alves & Greco (2019) “*Pesquisa de perfil dos usuários de patinetes e bicicletas Yellow em São Paulo*” Disponível em: <https://medium.com/@growmobility/pesquisa-de-perfil-dos-usu%C3%A1rios-de-patinetes-e-bicicleta-yellow-em-s%C3%A3o-paulo-55728861ac57>

outros modos de transporte como autocarros e metro (Kwak, Alves & Greco, 2019, *online*).

Especialistas em mobilidade afirmam que: “a polémica sobre as patinetes pode ser uma brecha para rediscutir o espaço dedicado a cada um dos meios de locomoção. Nessa esteira, aparecem pleitos por calçadas maiores, além de áreas de estacionamento de bicicletas e patinetes”, segundo reportagem do jornal *Folha de S. Paulo* (Lobel, 2019, *online*).

Outro dado interessante que corrobora com a necessidade por melhoras na infraestrutura das cidades é o da pesquisa do *Instituto Perfil Urbano*, na qual “82% dos entrevistados defendem a substituição de pistas ou vagas de estacionamento de carros para que sejam implantadas ciclovias e ampliadas as calçadas” (Aros, 2019, *online*).

Mas este ponto traz à tona a questão da vulnerabilidade do usuário que utiliza as bicicletas e patinetes ao lado de carros e motos. Além disso, a questão da velocidade desses equipamentos, que atingem até 20 km/h, também são temas de ampla discussão quando o tema é mobilidade urbana.

Além da questão da mobilidade urbana também há a premissa da sustentabilidade, que a micromobilidade promove. De acordo com dados exclusivos fornecidos pela *Grow* para a revista *Exame*, só no primeiro ano de atuação da organização no Brasil, a marca *Yellow* somou mais de 6,9 milhões de quilômetros percorridos, equivalente a 170 voltas no planeta. Se esta distância fosse feita por carros, seriam mais 1,37 mil toneladas de gás carbônico emitidas no ar. No mês de setembro a *holding* bateu sua marca, chegando a 10 milhões de corridas por meio de seus equipamentos (Fonseca, 2019b, *online*).

Estes dados sobre a sustentabilidade com os equipamentos da *Grow* ajudam a reforçar a legitimidade da organização pois estão de acordo com o seu discurso, missão, visão e valores.

Parte IV – Apresentação e Discussão de resultados

Capítulo I – Análise dos resultados do questionário

Os inquéritos por questionário foram aplicados a 55 indivíduos. Foi utilizado o método amostragem não probabilístico, tratando-se de uma amostra por conveniência e não representativa, tendo em conta que o universo é demasiado grande. Só em São Paulo, local onde foi aplicado os inquéritos por questionário, são mais de 1,5 milhão de usuários dos serviços da *Grow Mobility*.

A seguir, apresentamos os resultados por questões.

Qual a sua faixa etária?

55 respostas

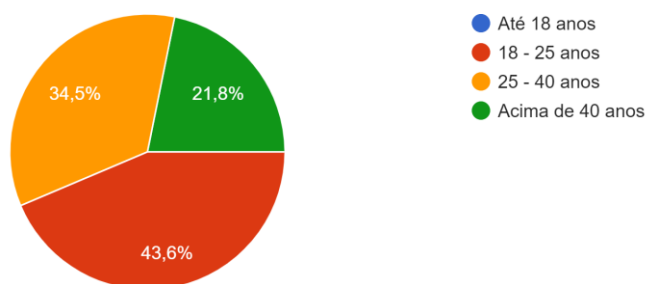


Gráfico 1

A primeira e segunda questões dão-nos características sociodemográficas da amostra, a faixa etária e o género. Quanto à faixa etária podemos perceber que a maior parte dos inquiridos (43,6%) têm entre 18 a 25 anos, mas as outras faixas etárias estão presentes quase que em um equilíbrio, sendo que apenas a categoria “até 18 anos” que não apareceu nos resultados.

Com qual gênero você se identifica?

55 respostas

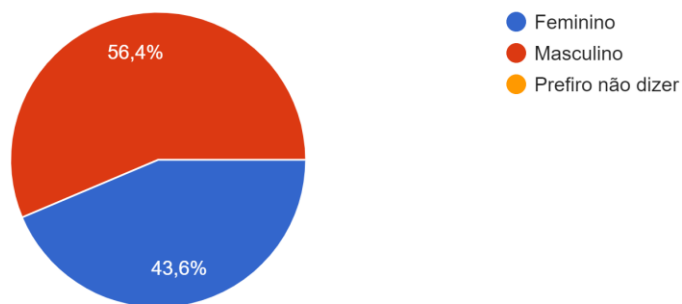


Gráfico 2

Nesta segunda questão também temos resultados equilibrados entre respondentes do gênero masculino (56,4%), ligeiramente maior do que a de respondentes do gênero feminino (43,6%).

Você conhece a Grow Mobility?

55 respostas

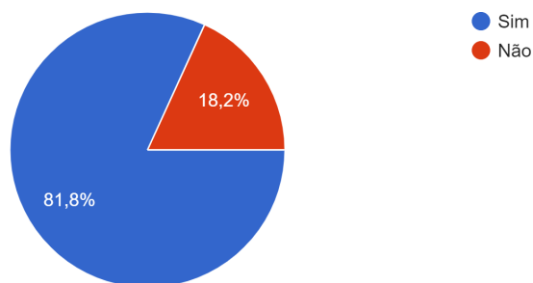


Gráfico 3

A terceira questão mostrou que 81,8% dos inquiridos conhece a *holding Grow Mobility* pelo seu nome e não apenas as suas empresas ou marcas individuais, *Yellow* e *Grin*, face a apenas 18,2% que não conhece, mas que mesmo assim utiliza os seus serviços.

Desde quando?

55 respostas

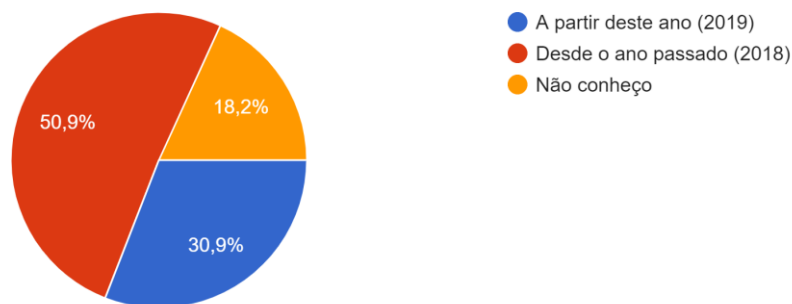


Gráfico 4

Esta quarta questão foi interessante para tentar perceber indícios da influência do evento negativo estudado aqui, na organização. Um pouco mais da metade dos inquiridos, 50,9%, disseram conhecer a organização desde o ano de 2018, antes da crise de reputação enfrentada pela empresa. Outros 30,9% afirmaram conhecer a empresa apenas a partir de 2019 e 18,2% disseram nem conhecer a organização. Este resultado pode demonstrar que o evento negativo talvez não tenha resultado em danos muito graves na reputação da organização.

Você conhece a visão, missão e valores da empresa?

55 respostas

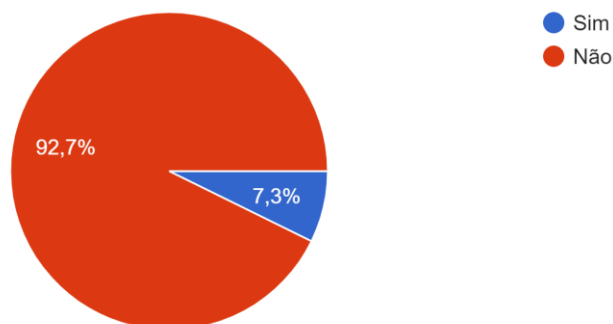


Gráfico 5

Os resultados da quinta questão são bastante interessantes. Eles mostram que a grande maioria (92,7%) dos inquiridos não conhece a visão, missão e valores da organização, face a apenas 7,3% que os conhecem. Esses três aspectos ajudam a

compor a identidade social de uma organização e são parte importante da construção de legitimidade (King & Whetten, 2008).

Segundo a organização, sua missão é transformar não apenas o transporte, mas também melhorar os serviços de infraestrutura e impulsionar a atividade econômica em toda a região que atua. Você acredita que a empresa age de acordo com essa missão?

55 respostas

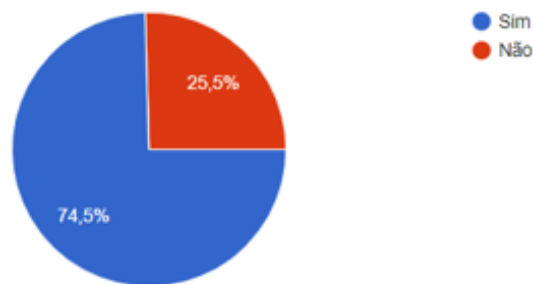


Gráfico 6

Na sexta questão, 74,5% dos respondentes disseram acreditar que a organização age de acordo com sua missão, enquanto 25,5% afirmaram não acreditar. Apesar da maior parte acreditar, a parcela de inquiridos que não acredita que a empresa age de acordo com sua missão é expressiva e pode sinalizar dificuldades na conquista da legitimidade, principalmente na dimensão moral (Suchman, 1995).

Numa escala de 1 a 5, o quanto você se identifica com os valores éticos e morais, missão e visão que acredita que a empresa adota?

55 respostas

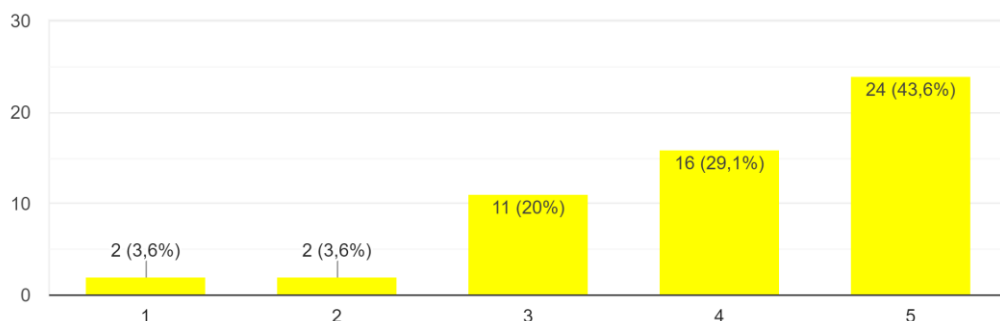


Gráfico 7

Aqui na sétima questão, a maior parte dos inquiridos se concentrou nas opções de resposta 4 “muito” e 5 “totalmente”. 43,6% disse identificar-se totalmente com os valores da organização, o que indica um alto grau de afinidade do público, apesar de muitos não conhecem todos esses valores, como pudemos observar na quinta questão. Essa identificação com os valores é importante para que os públicos confirmem legitimidade a organização (Patel, Xavier & Broom, 2005).

Pode entender-se por legitimidade: a capacidade da empresa de ser útil à sociedade, ter autoridade sobre sua área de atuação e estar em conformidade com a lei. Dessa forma, você considera a Grow uma organização legítima?

55 respostas

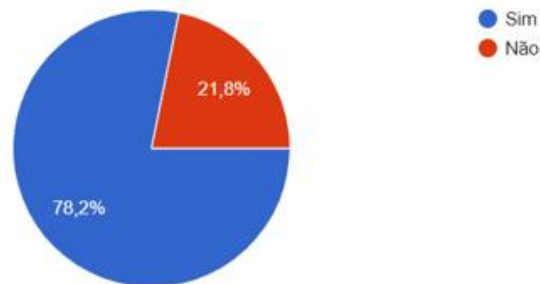


Gráfico 8

A oitava questão mostra que 78,2% dos inquiridos considera a *Grow Mobility* uma organização legítima, face a 21,8% que discordam. Os respondentes consideram que a organização é legítima, podendo ser em um ou nos três níveis abordados por Suchman (1995) e podendo também ser, a legitimidade, de um dos três tipos apontados por Weber (1968).

Por que?

55 respostas

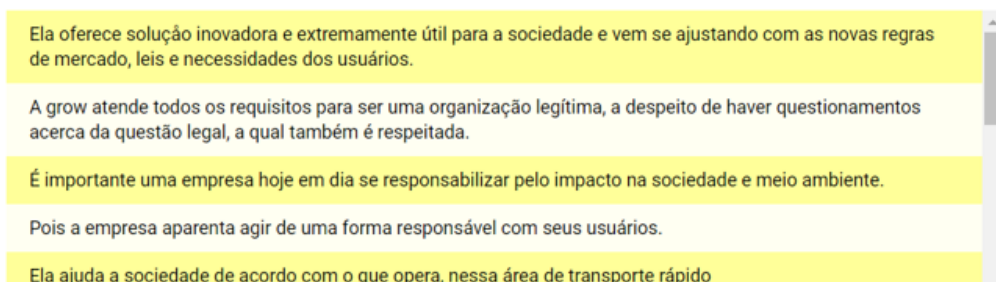


Gráfico 9

A nona questão é aberta e fundamental para captarmos a opinião dos usuários no que diz respeito a legitimidade da *Grow*. Conforme o **apêndice III**, a maioria das respostas foi positiva, seguindo a linha das respostas anteriores que também foram mais favoráveis à organização. Porém, é interessante analisar que os comentários maiores, com mais detalhes, foram justamente os negativos. Nos comentários negativos, as maiores queixas a destacar são: no que diz respeito à segurança, tanto dos usuários dos serviços quanto dos pedestres; a falta de interesse da organização em buscar melhores políticas públicas para a mobilidade urbana; o impacto urbano que a atividade causa; a atuação restrita somente a zonas centrais ou que já tem outras opções de transportes públicos; e a falta de regras de utilização e o mau comportamento dos usuários.

Entre as respostas positivas estão opiniões de que a empresa presta um serviço de utilidade pública, legítimo e sustentável, mostrando-se como uma solução inovadora e uma alternativa para a mobilidade urbana.

Como disseram especialistas de mobilidade urbana, esta “polêmica sobre as patinetes pode ser uma brecha para discutir o espaço dedicado a cada um dos meios de locomoção. Nessa esteira, aparecem pleitos por calçadas maiores, além de áreas de estacionamento de bicicletas e patinetes”, segundo reportagem do jornal *Folha de S. Paulo* (Lobel, 2019, *online*). E é isso que o público está a achar que falta a *Grow* fomentar, mais discussões para melhoras na infraestrutura das cidades e, conseqüentemente, a melhoria da mobilidade urbana. Além de aumentar a sua área de atuação, que de acordo com o site de uma de suas marcas, a *Yellow*, é um dos objetivos da organização a curto prazo (Yellow, 2019, *online*).

O quanto você considera que a Grow contribui para melhorar os transportes urbanos?

55 respostas

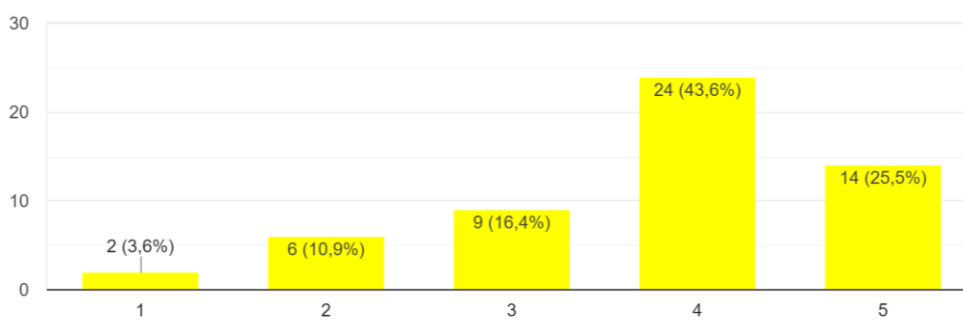


Gráfico 10

Um pouco diferente das questões anteriores, na décima pergunta, a maioria (43,6%) optou pela resposta 4, correspondente a opção “muito”, numa escala de 1 a 5. É interessante perceber que os resultados não foram unânimes. Dessa forma, a opinião dos inquiridos sobre a contribuição da *Grow* para melhorar os transportes variou bastante entre as opções de resposta 2 a 5.

Numa frase diga, o que você pensa que a *Grow* pode fazer para melhorar a sociedade?

55 respostas

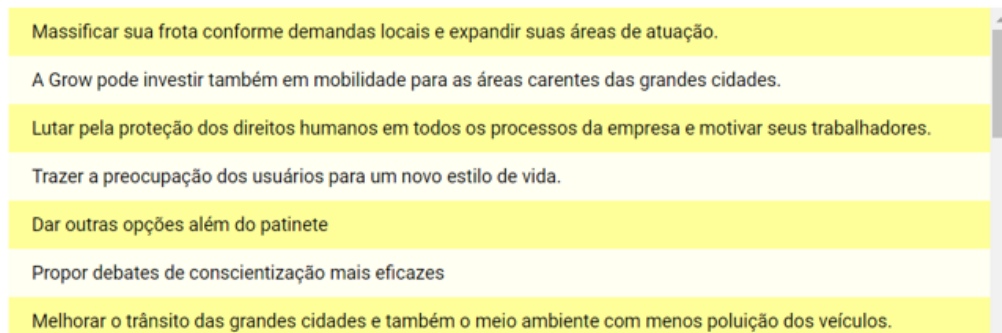


Gráfico 11

A décima primeira pergunta é uma questão aberta (**apêndice IV**) que mostra a percepção do público sobre o papel da organização na sociedade. Na maioria das respostas, o público diz acreditar que é papel da *Grow* educar a população para o uso deste tipo de transporte de forma consciente e promover debates de conscientização e melhorias de políticas públicas para fornecer mais infraestrutura para os todos os tipos de transporte em São Paulo. Além disso, encontrou-se muitas respostas sobre a área de abrangência dos serviços da *Grow*, que na opinião dos inquiridos é restrita a pequenas áreas mais comerciais e, conseqüentemente, mais elitizadas das cidades, não funcionando para a população como um todo, o que vai

em contramão dos valores da organização, que são: inclusão, segurança e coexistência (Blog Grow, 2019 a, *online*).

O que a Grow representa para você? Escolha até 3 opções

55 respostas

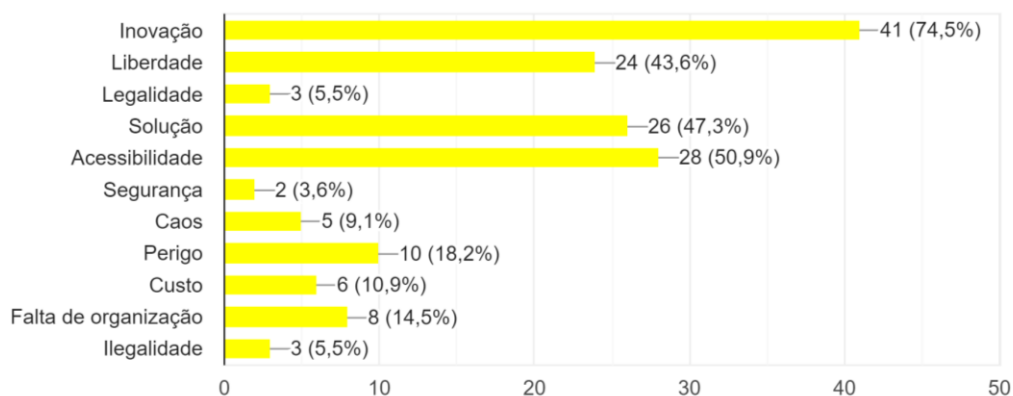


Gráfico 12

Nesta questão, dividimos as respostas em duas categorias para a análise: a de ideias positivas e a de ideias negativas acerca da imagem da organização. Sendo: ‘Inovação’, ‘Liberdade’, ‘Legalidade’, ‘Solução’, ‘Acessibilidade’ e ‘Segurança’ pertencentes à categoria de ideias boas e, conseqüentemente, resultam num julgamento positivo da empresa. E o segundo grupo, composto pelas características: ‘Caos’, ‘Perigo’, ‘Custo’, ‘Falta de organização’ e ‘Ilegalidade’ são o de ideias ruins, que resultarão numa má reputação. Pudemos perceber que as três opções mais escolhidas foram: ‘Inovação’ com 74,5%, seguido da ‘Acessibilidade’ com 50,9% e ‘Solução’ com 47,3% das respostas. Desta forma, as opções mais escolhidas foram todas da categoria de ideias positivas, que segundo Fombrun e van Riel (1997) citados por Barnett, Jermier e Lafferty (2006) compõe uma boa reputação para a organização. Mas, é interessante também destacarmos que, dentre as características negativas, a mais escolhida foi a opção ‘Perigo’, com 18,2 % das respostas, o que vem a confirmar os resultados das respostas anteriores que há uma certa preocupação do público com a segurança do serviço prestado pela *Grow*.

Você conhece os problemas da empresa Grow com a prefeitura de São Paulo (maio de 2019), no qual eles ficaram proibidos de operar na cidade por alguns dias?

55 respostas

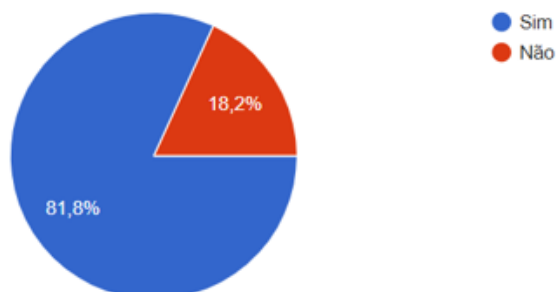


Gráfico 13

Na décima terceira questão, 81,8% dos inquiridos disseram ter conhecimento dos problemas enfrentados pela organização, enquanto 18,2% afirmou não saber nada sobre essa matéria. Este resultado pode indicar um interesse do público na trajetória da organização e o julgamento do público sobre esta trajetória é o que irá construir a reputação corporativa, de acordo com os pensamentos de Shamma (2012).

Na sua opinião, a medida foi justa para com a empresa?

55 respostas

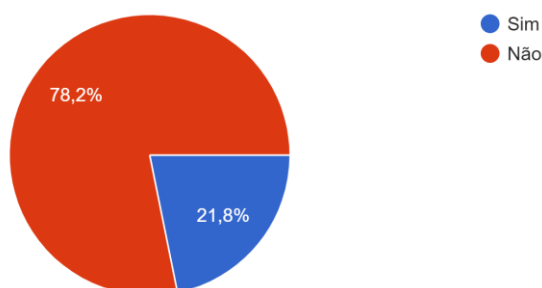


Gráfico 14

Nesta questão, 78,2% dos respondentes afirmaram não achar justa a medida que a Prefeitura de São Paulo tomou, em maio de 2019, ao proibir a operação da *Grow* por alguns dias. Face a um número menos expressivo, 21,8%, que considerou a medida justa. Com este resultado podemos ter uma percepção da dimensão do apoio

voluntário do público à organização, fundamental para garantir a legitimidade. Neste caso, segundo Weber (1968) citado por Wæraas (2018), uma vez conquistada a legitimidade, esse apoio voluntário permanece mesmo em situações adversas como esta.

A empresa se posicionou contra, afirmando que: "a ação da Prefeitura foi ilegal e atenta contra o direito de escolha dos cidadãos de São Paulo". Você concorda com essa afirmação?

55 respostas

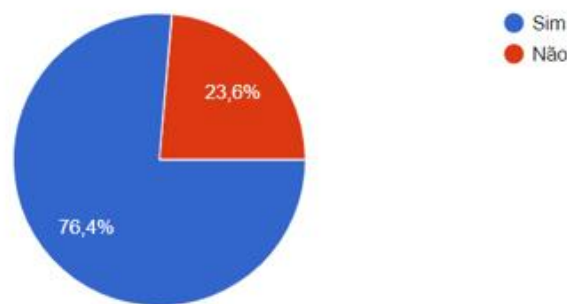


Gráfico 15

Na décima quinta questão reafirma-se o apoio voluntário da população. 76,4% dos participantes concordam com o posicionamento da organização sobre a ação da Prefeitura, enquanto apenas 23,6% discordam. Com este resultado podemos perceber que a estratégia de resposta adotada foi aprovada pela maioria do público, mesmo sendo ousada e arriscada, ao se posicionar contra as medidas impostas, e optando por atenuar a sua responsabilidade (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2010).

Numa escala de 1 a 5 o quanto você acredita que a Grow respondeu à situação abordada acima da forma mais adequada e num curto espaço de tempo?

55 respostas

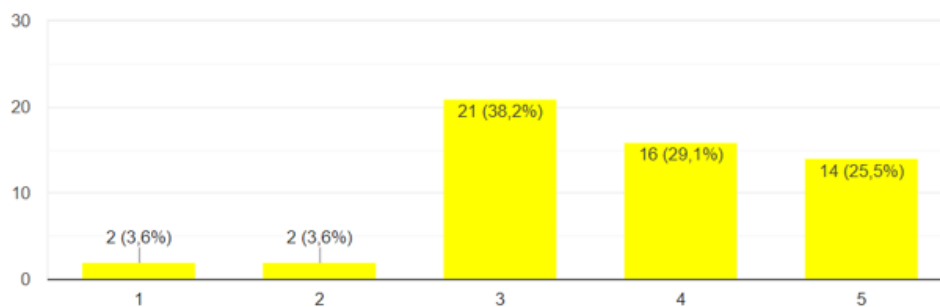


Gráfico 16

Sendo 1 ‘Não acredito’ e o 5 ‘Acredito totalmente’, nesta décima sexta questão é interessante perceber que a maioria dos inquiridos (38,2%) escolheu a opção número 3, mais neutra, sobre a forma e o tempo de resposta à crise. Segundo Doorley & Garcia (2015), os primeiros 45 minutos são muito importantes na resposta à crise, podendo definir os rumos do evento. Na visão dos inquiridos, a resposta e o tempo para isto foram adequados, mas não totalmente.

Apesar disto, é importante destacar que as opções de resposta 4 e 5, ‘Acredito muito’ e ‘Acredito totalmente’ respetivamente, foram bastante escolhidas também.

Depois do episódio das questões anteriores, você mudou seu conceito sobre a empresa?

55 respostas

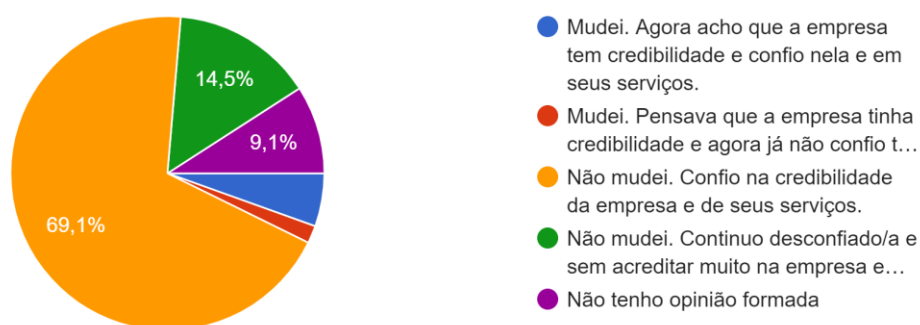


Gráfico 17

Nesta questão, pouco mais de metade dos inquiridos (69,1%) diz não ter mudado seu conceito sobre a organização, continuando a confiar na sua credibilidade. Seguido de 14,5% que também acredita não ter mudado de opinião quanto à *Grow*, mas que continua desconfiado da empresa e sem acreditar muito nela e nos seus serviços. Com estes resultados é interessante analisar que o evento negativo e a estratégia adotada de resposta à crise não chegaram a influenciar a opinião do público sobre ela. Isto pode indicar que a comunicação de crise e as estratégias de resposta adotadas foram assertivas, uma vez que conseguiram proteger a imagem, sem alterar a sua credibilidade, quesito importante para a legitimação e reputação. Mas, a estratégia não foi boa o suficiente para melhorar a reputação, apenas cumpriu o seu papel ao proteger a imagem da organização, por isso deve-se sempre seguir as

orientações de Coombs (2015) de testar e avaliar as estratégias de comunicação de crise frequentemente.

A postura e o posicionamento adotados pela Grow durante este período de crise contribuiu para alterar sua opinião sobre a empresa?

55 respostas

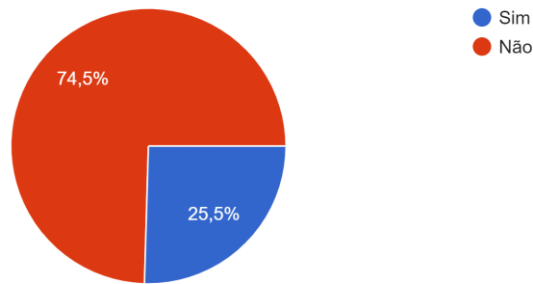


Gráfico 18

Na opinião de 74,5% dos inquiridos, a postura e o posicionamento adotados pela *Grow* durante o evento negativo não contribuiu para alterar a opinião deles sobre a organização. Pressupõe-se com este resultado que as estratégias adotadas de resposta à crise foram efetivas na proteção da organização, ou seja, as justificativas fornecidas pela empresa foram satisfatórias para o público (Weber, 1968 citado por Wæraas, 2018), mas não a ponto de melhorar a sua imagem, que se manteve inalterada.

Quanto você confia na empresa Grow?

55 respostas

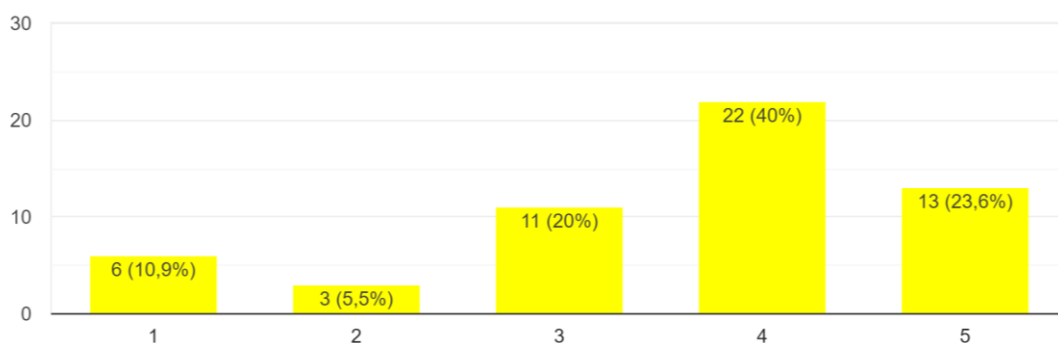


Gráfico 19

Nesta questão, 40% dos participantes diz confiar muito na organização, seguido de 23,6% que confiam totalmente. Já 10,9% diz não confiar na *Grow*. A confiança é um aspecto muito importante da reputação e aqui a maioria dos inquiridos diz confiar na organização.

O quanto você acredita que a empresa corresponde às suas expectativas em relação a ela?

55 respostas

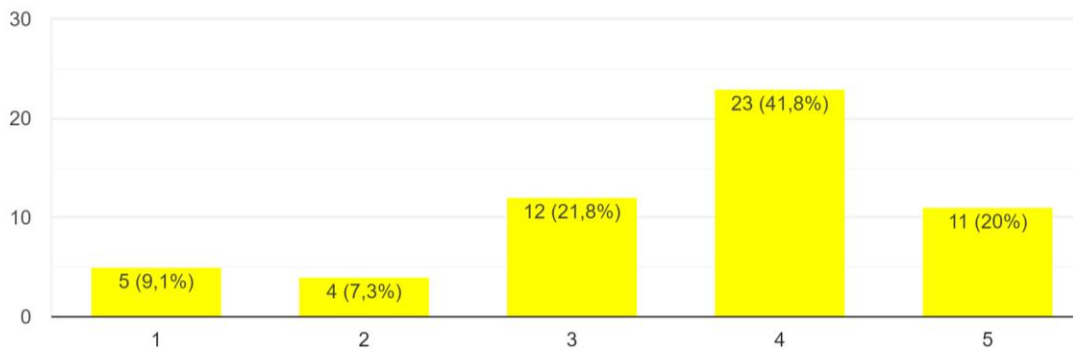


Gráfico 20

Na vigésima questão, 41,8% dos inquiridos afirma acreditar muito que a empresa corresponde as expectativas deles, o que é fundamental para sobrevivência da organização. Essa percepção de aprovação é o que irá conferir legitimidade e, conseqüentemente, boa reputação à organização (King & Whetten, 2008).

Para você, o quanto as questões de legalidade na atuação da empresa influenciam na reputação da *Grow*?

55 respostas

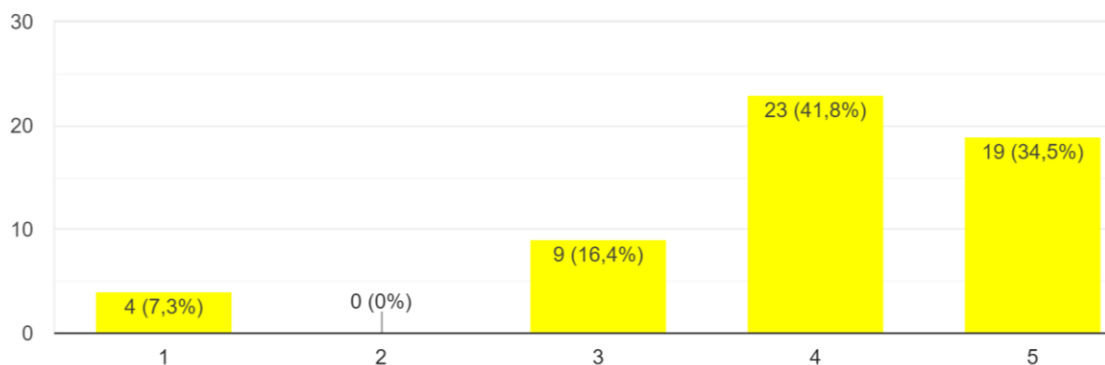


Gráfico 21

Com este resultado de 41,8% que acredita ser muito importante as questões de legalidade na atuação da organização para a sua reputação, podemos perceber que a amostra conferiu a legitimidade *legal-racional* (Weber, 1968, citado por Wæraas, 2018) à organização e eles acreditam que este princípio da legitimidade tem um grande peso na reputação da organização.

Como classifica a imagem que tem da Grow?

55 respostas

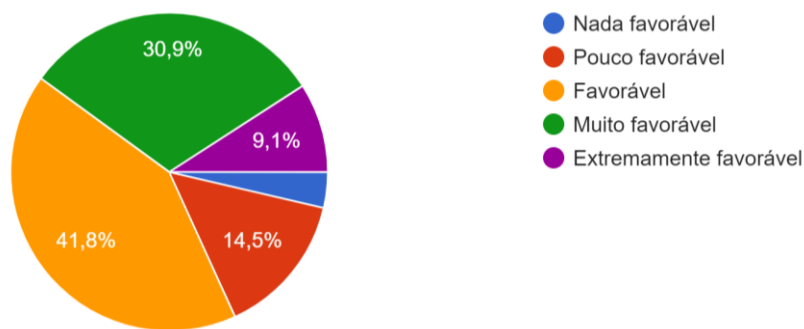


Gráfico 22

Nesta questão 41,8% dos participantes classificam a imagem da *Grow* como favorável, seguida de 30,9% que a consideram muito favorável e 14,5% que a consideram pouco favorável. Já sabemos que a imagem é um componente essencial da reputação (Hatch & Schultz, 2003), com este resultado em que a maior parte vê a imagem como favorável podemos pressupor que isso se reflete numa boa reputação.

Escolha até 3 características que você considera que mais representam a empresa e sua imagem:

55 respostas

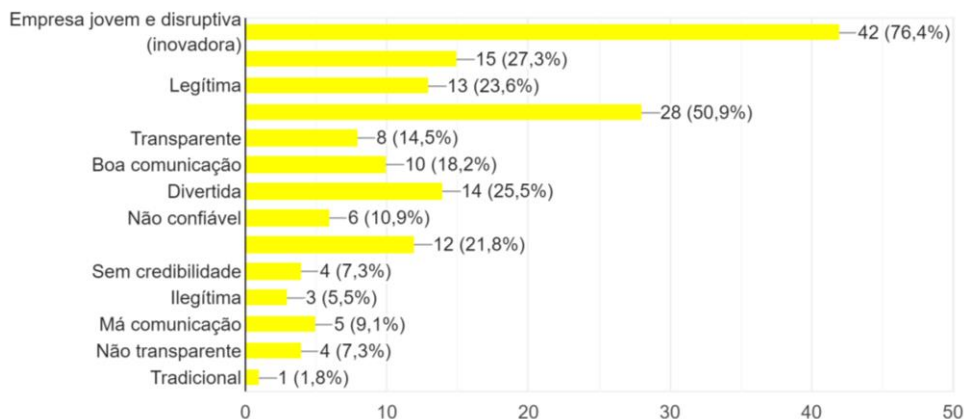


Gráfico 23

Nesta questão, as características que mais representam a empresa e a sua imagem para os inquiridos são, primeiramente, uma ‘Empresa jovem e disruptiva (inovadora)’ com 76,4% das respostas, seguida de 50,9% que acreditam que a organização é ‘Preocupada com a sociedade e o meio ambiente’ e 27,3% que acreditam que a empresa é ‘Confiável’.

Tal como na décima segunda pergunta, cada conceito foi enquadrado num dos dois grupos: ideias positivas ou ideias negativas. Com estes resultados podemos identificar as características que compõe a imagem do público a respeito da identidade da empresa, sendo a maioria positiva, mas é importante destacar que todas as características foram escolhidas, inclusive as negativas. Dentre as negativas, a que mais foi escolhida foi a ‘Preocupada apenas com os lucros’, correspondente a 21,8% das respostas.

O que você acha da determinação por lei que estão querendo implantar sobre às questões de segurança para utilizar bikes ou patinetes elétricas, como o uso obrigatório de capacete, e a determinação de locais próprios para estacionar esses veículos, sujeito à multa caso o usuário pare fora desses locais?

55 respostas

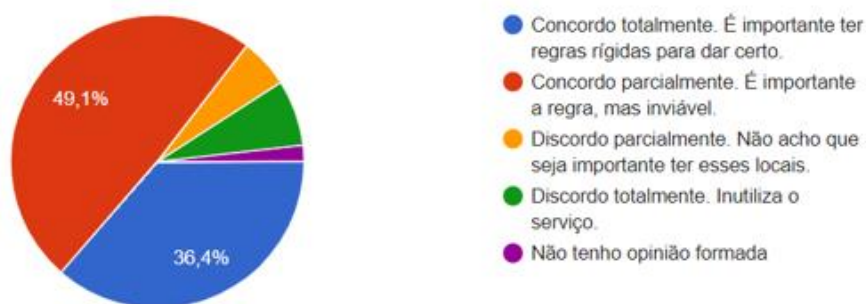


Gráfico 24

Aqui percebe-se que a opinião do público inquirido está dividida entre ‘Concordo parcialmente. É importante a regra mais inviável’, com 49,1% das respostas e ‘Concordo totalmente. É importante ter regras rígidas para dar certo’, com 36,4% das respostas. Com este resultado, entende-se que o público aprova as mudanças, mas está em dúvida quanto à sua viabilidade para a continuação dos serviços prestados pela *Grow*. Aqui não se confirmou o que Warburton (2018) abordou sobre

o público não fazer avaliações mais precisas sobre a conduta ou ação isolada de uma organização na qual consideramos que tem boa reputação. Já o que Ashforth e Gibbs (1990) disseram sobre as organizações disruptivas poderem enfrentar problemas pela responsabilidade do novo, que não tem normas e tradições para se apoiar, se confirmou totalmente.

Numa escala de 1 a 5, o quanto você acha que é importante a Grow se posicionar a favor das mudanças para garantir sua legitimidade?

55 respostas

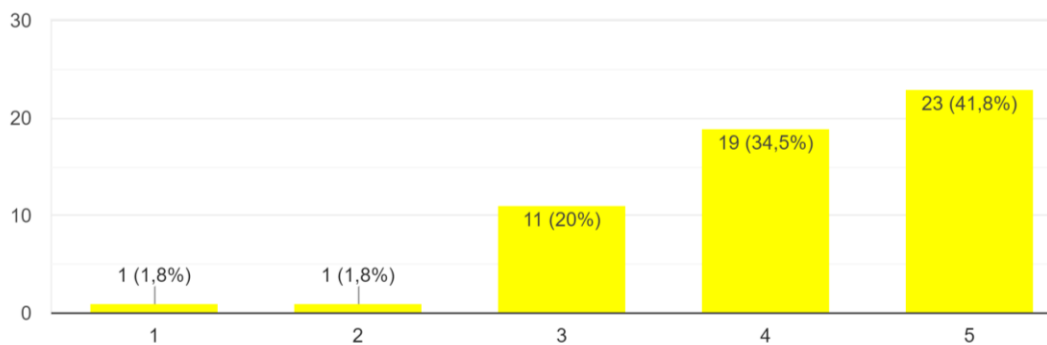


Gráfico 25

Nesta questão temos um resultado um pouco controverso com a questão anterior. 41,8% dos participantes considerou ‘Totalmente importante’ que a *Grow* se posicione a favor das mudanças para garantir sua legitimidade. Então, podemos entender que, ao mesmo tempo que o público considera as mudanças como podendo atrapalhar a dinâmica do serviço, eles julgam que é importante a empresa posicionar-se a favor para ter legitimidade, aqui provavelmente pelo quesito da legitimidade *legal-racional* (Weber, 1968).

Na sua opinião, quanto a Grow contribui de fato para melhorar a mobilidade urbana e ajudar o mundo a ser mais sustentável?

55 respostas

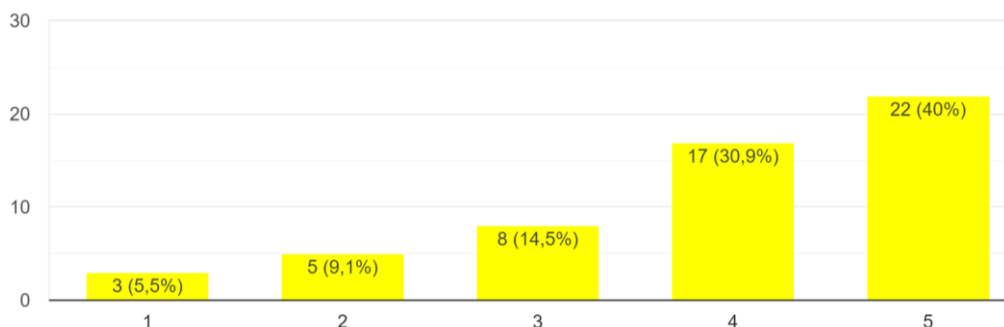


Gráfico 26

Na última questão, 40% dos inquiridos afirma acreditar totalmente que a *Grow* contribui para melhorar a mobilidade urbana e ajudar o mundo a ser mais sustentável. Com todos estes resultados, podemos verificar que os pilares do discurso da *Grow* estão condizentes, para a maioria dos inquiridos, com as suas ações e comunicação. Apesar da opinião não ser unânime e em muitas questões ficar bem dividida entre os aspetos positivos e negativos da imagem e atuação da organização. Sendo assim, a *Grow* parece conseguir justificar a sua existência (Weber, 1968 citado por Wæraas, 2018), garantindo legitimidade. Mas, por ser uma organização inovadora, sem normas bem definidas para regulamentar suas práticas, ainda esbarra em alguns percalços que podem abalar a sua imagem e reputação.

Capítulo II – Considerações Finais

Esta dissertação estudou a *holding Grow Mobility* num contexto de crise organizacional, no âmbito de novos fenómenos da sociedade contemporânea, moldados pela influência da tecnologia, e na qual as relações humanas e de consumo estão cada vez mais atreladas ao nível de confiança entre as pessoas e a reputação das organizações.

Desta forma, concluiu-se que o papel do profissional de Relações Públicas tem-se tornado ainda mais necessário e fundamental para garantir a legitimidade e, como consequência, conquistar uma boa reputação, por meio de relacionamentos consistentes com os *stakeholders*. Além disso, mostrou-se aqui como este profissional é responsável por manter essa relação e proteger a organização de possíveis ameaças, como a destacada no estudo de caso.

O presente trabalho concentrou-se em analisar as medidas tendentes à manutenção da legitimidade e as estratégias de comunicação pré, durante e pós-crise que os profissionais de Relações Públicas podem adotar em situações de eventos negativos. Este trabalho debruçou-se sobre a maneira como, em maio de 2019, a *Grow Mobility* respondeu à proibição que a impedia de operar na cidade de São Paulo por alguns dias.

Para isso, fez-se um paralelo e aprofundou-se os conceitos de legitimidade e reputação, que se interligam e complementam, garantindo a manutenção da existência de uma organização, conforme indicaram King e Whetten (2008). Foram apresentadas também as teorias e modelos de gestão de crise – o CCMP de Coombs (2015), o modelo de quatro estágios de Fink (1986), o de cinco etapas de Mitroff (1994), o CERC proposto por Reynolds e Seeger (2005) e a teoria SCCT, também de Coombs (2009) - e resposta à crise, como um guia para orientar os profissionais de Relações Públicas na sua forma de agir, levando em consideração a cartilha de Orduñas (2002), além de mostrar quais são as melhores práticas que já foram adotadas até então.

Com a revisão da literatura, a análise documental do site da empresa, dos comunicados e entrevistas concedidas, além da entrevista com o *Head* de *PR* da *Grow* no Brasil e a aplicação do questionário ao público que utiliza os serviços da *Grow*, pode concluir-se que uma empresa de base tecnológica com um serviço inovador, ainda não completamente regulamentado por lei, precisa apoiar-se e reforçar os meios para se garantir e manter a legitimidade, principalmente a carismática (Weber, 1968) e ao nível cognitivo do público (Suchman, 1995), ganhando assim força e apoio voluntário suficiente para enfrentar os desafios de ser inovadora, sobretudo na questão da legalidade, importante na legitimação *legal-tradicional* abordada por Weber (1968). O que aparentou acontecer, tendo em vista os resultados do questionário. A mais-valia do serviço prestado, ou seja, a utilidade para a sociedade acaba por ser um aspeto mais importante para o julgamento positivo do público, que compõe a reputação e ajuda a construir a legitimidade, do que a própria conformidade com as leis existentes.

Posto isto, foi possível atingir os objetivos deste estudo em: entender que a legitimidade alcançada pela organização resultou numa boa reputação, o que ajudou a empresa a superar o evento negativo, sem muitos danos à sua imagem e reputação; perceber quais foram as diretrizes adotadas pela *Grow* em situação de crise, a partir da entrevista com o *Head* de *PR* da *Grow* no Brasil, e verificar que tanto as estratégias de legitimação, quanto o manual de crise, são unificados em todos os Países em que a *holding* atua com base num material consolidado entre as equipas do Brasil e do México. Também pudemos atingir o objetivo de observar a grande relevância do manual e do comité de crise, que discutem e orientam a atuação da empresa durante o momento de crise, além de confirmar que as Relações Públicas

são fundamentais na implementação das práticas de legitimação e gestão de crises, principalmente em organizações inovadoras de base tecnológica.

Abriu-se também um espaço para uma breve discussão sobre como é necessário que empresas como a *Grow*, juntamente com os órgãos governamentais, pensem na questão da mobilidade urbana para desafogar as metrópoles e megalópoles, carentes de infraestruturas dos modais e incapazes de comportar o volume de indivíduos que precisam de se locomover nestes locais. Sendo estes objetivos que essas organizações têm como parte das suas missões, é importante para sua legitimidade que ajam de acordo com o seu discurso na tentativa de democratizar os transportes. Mas, para isso, é preciso estabelecer normas que não inviabilizem a operação de transportes alternativos como as patinetes elétricas, ao mesmo tempo, que regulem seu uso e estipulem regras capazes de garantir a segurança dos usuários e de todos que estão à sua volta, como foi destacado nas questões abertas do inquérito por questionário aos utilizadores dos serviços da *Grow*.

A respeito das hipóteses formuladas no início deste estudo, conseguimos validar todas. Pudemos confirmar a **H1** com a entrevista do Ricardo Kauffman, *Head PR* da *Grow* no Brasil, que nos informou que a organização possui assessoria de imprensa no Brasil e esta foi unificada após a fusão das marcas *Grin* e *Yellow*, na *holding Grow Mobility*. Ainda segundo as mesmas informações, essa assessoria tem como prática realizar a monitorização diária e o mapeamento de possíveis questões, que possam prejudicar ou alterar os rumos estratégicos da organização, como sugeriram Dias e Andrade (2017). Conseguimos confirmar também a **H2**, pois na entrevista Kauffman revelou a existência do manual e do comité de crise como práticas da organização e que auxiliaram muito em como proceder durante o evento negativo, exatamente o que apontaram Doorley e Garcia (2015); a **H3** também foi confirmada, uma vez que as diretrizes seguidas foram as do manual de crise; a **H4** foi totalmente confirmada, sendo a transparência uma virtude pela qual a organização se orienta, principalmente em momentos de crise. “Neste caso, buscamos estar presentes no noticiário e esclarecer o nosso posicionamento para todos, da melhor forma possível”, explicou o *Head* de *PR*. A quinta e última hipótese, **H5**, foi parcialmente confirmada. Pode constatar-se que, neste caso, a legitimidade adquirida e boa reputação das marcas do grupo ajudaram a amenizar os efeitos da crise na imagem da organização, mas não foram suficientes para manter a opinião do público e o seu apoio voluntário intacto. De facto, a crise trouxe

à tona algumas questões sobre a legitimidade da organização e que respingaram um pouco na sua imagem, mas o posicionamento da empresa e as suas estratégias de gestão de crise, conseguiram ultrapassar o evento negativo de forma neutra, como provam os resultados da questão 17 do questionário, onde mais de 69% dos inquiridos diz não ter mudado seu conceito sobre a *Grow* após a crise, e afirmaram continuar a confiar na credibilidade da organização.

Foi especialmente interessante perceber que, mesmo contrariando em partes as recomendações teóricas de Seeger, Sellnow e Ulmer (2010) de que o mais indicado é assumir a responsabilidade da situação, a organização conseguiu passar pelo evento negativo de forma neutra. Constatamos isso no estudo de caso da *Grow*, quando a opção escolhida de resposta à crise foi no sentido de atenuar a sua responsabilidade, com um posicionamento ligeiramente duro em relação as ações da Prefeitura de São Paulo, afirmando em notas e entrevistas que estas foram “inconstitucionais e ilegais”, mas a organização esteve sempre firme no seu discurso e demonstrou transparência e boa vontade para solucionar a questão, o que é recomendado na teoria de Seeger, Sellnow e Ulmer (2010). A escolha na resposta à crise, neste caso, foi arriscada e audaciosa, por isso é importante que o comité de crise reúna as todas informações e discuta o melhor caminho a seguir pois, cada situação tem suas peculiaridades e a teoria serve de base, mas não é regra para todas as ocasiões.

Com este estudo procurou dar-se um contributo à área de comunicação e gestão de crises, com foco na reputação e legitimidade, dentro da disciplina das Relações Públicas na dinâmica de mundo atual, onde as organizações estão a passar por mudanças importantes na sua forma de existir, agir, interagir com os seus públicos, planear ações e entregar os seus resultados.

Sendo assim, respondendo à questão de partida desta investigação, concluiu-se que as estratégias de comunicação de crise mais adequadas e de maior sucesso para proteger a reputação e a legitimidade de uma organização são: ter um manual de crise e seguir as suas indicações (Orduñas, 2002; Coombs, 2015); acionar o comité assim que houver indícios de uma problemática (Doorley & Garcia, 2015); definir o porta-voz e alinhar o discurso com todos os colaboradores (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2010; Orduñas, 2002); definir uma estratégia de resposta à crise, que irá depender da situação, no caso da *Grow* a estratégia escolhida foi de atenuar sua culpa (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2010), porém sendo sempre transparente com os

públicos e a imprensa por meio de comunicados e notas oficiais (**figura 10**), além de mostrar-se disponível para esclarecer o posicionamento da organização (Alsop, 2004; Grunig, 2011), o que a *Grow* fez, estando frequentemente presente nos noticiários; fazer um pronunciamento oficial em até 48 horas após instalada a crise (Doorley & Garcia, 2015; Alsop, 2004), como também foi o caso com os comunicados apresentados no capítulo II, da terceira parte desta investigação; disponibilizar informações e canais, como os medias sociais oficiais da organização e *chats* no *site* da empresa, para que as pessoas possam entender a situação, conforme recomendação do modelo de comunicação de crise na Era dos novos médias de Ann Mei et. al (2010), citados por Bajaj, Pillai, e Gupta (2015); monitorizar o ambiente *online* e *offline* sobre tudo que esteja relacionado com o evento negativo e a organização, como foi feito pela agência de comunicação da organização e seu departamento de RP, com ajuda de *softwares* específicos para isto (Alsop, 2004); e, por fim, mostrar que a organização está empenhada e preocupada em solucionar o problema (Jung, 2015 citado por Dias & Andrade, 2017; Grunig 2011), como declarou o porta-voz da *Grow* em entrevistas para os media. Segundo o *Head* de *PR* da organização no Brasil, em entrevista para este trabalho, “a velocidade da apuração das informações, e da reação pública transparente é decisiva para que o público possa perceber o que a instituição está fazendo a respeito de alguma situação sensível”. Ele afirmou ainda que, na visão da organização, o diálogo é sempre o melhor caminho.

O tema do trabalho toca em situações mais específicas e ainda não muito trabalhadas academicamente. Portanto, podemos considerar que este é um estudo inicial que poderá abrir caminho para mais pesquisas com este foco, já que há algumas limitações. Nomeadamente, a falta de recursos por conta da extensa dimensão da população estudada. Seriam necessários mais investigadores para fazer os inquéritos por questionário a uma amostra maior, que fosse representativa dos usuários dos serviços da *Grow* no Brasil. Além da enorme dificuldade encontrada em conseguir entrevistas com mais executivos de comunicação da organização estudada para aprofundar na análise qualitativa e descrever com mais detalhes as estratégias utilizadas. O tema é sensível e, no geral, não há muita abertura para se discutir, em profundidade, informações estratégicas das organizações. Mas é interessante que futuros estudos aprofundem-se mais nos temas de comunicação, legitimidade, gestão da reputação e a comunicação de crise em organizações de base

tecnológicas, principalmente *startups*, que possuem estruturas organizacionais, *modus operandi* e dinâmica distintas das organizações tradicionais e que estão em constante mudança, o que constitui um desafio para os profissionais de Relações Públicas.

Acredita-se que esta investigação conseguiu ser um contributo real para o corpo teórico das Relações Públicas ao trazer para o foco um tema tão essencial e inerente ao trabalho do profissional da área, como a gestão e comunicação de crise, e que vive em constante aperfeiçoamento com técnicas baseadas nas teorias, como as abordadas neste trabalho, com destaque para os pensamentos dos autores: Coombs, Weber, Suchman, Alsop, Fink e Mitroff. Ademais, pudemos trazer para a discussão a questão de como as organizações com novas estruturas, como as *startups*, estão a fazer com que o profissional de Relações Públicas tenha que repensar as suas estratégias utilizadas até então, revisando e inovando nas táticas de gestão e comunicação de crise, para que consigam atingir o objetivo de proteger a reputação e a legitimidade da organização, tendo em conta que cenário da sociedade mudou e suas exigências também, priorizando a transparência e a verdade.

Referências Bibliográficas

- Alsop, R. J. (2004) *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*. Wall Street Journal Book. Estados Unidos: Free Press.
- Arcoverde, L. (2019) Justiça libera uso de patinetes sem capacete em SP. *Globonews*. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2019/05/31/justica-libera-uso-de-patinetes-sem-capacete-em-sp.ghtml> [Acedido em junho,19, 2019]
- Argenti, P. A. & Barnes, C. M. (2009). *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*. New York: McGraw Hill.
- Aros, C. (2019) 80% dos usuários de patinetes e bicicletas são contra o uso obrigatório de capacete. *Blog Rádio Jovem Pan*. Disponível em: <https://blog.jovempan.com.br/technews/noticias/80-dos-usuarios-de-patinetes-e-bicicletas-sao-contr-o-uso-obrigatorio-de-capacete/> [Acedido em outubro,07, 2019]
- Ashforth, B. E. & Gibbs, B. W. (1990) The Double-Edge of Organizational Legitimation. In Ahuja, G. (Ed.). *Organization Science* (pp 177 – 194). Vol. 1 (2). Estados Unidos: Informa.
- Bajaj, G., Pillai, A. & Gupta, R. (2015). Crisis Communications in Digital Era. In Chatterjee, S. et al (eds.), *Managing in Recovering Markets - Springer Proceedings in Business and Economics* (pp. 377 – 394). India: Springer.
- Baleizão, A. (2018) *Influenciadores Digitais: estratégias de reputação*. Seminário Temático 6, Lisboa, ESCS.
- Barnett, M. L, Jermier, J. M. & Lafferty, B. A. (2006) Corporate Reputation: The Definitional Landscape. In *Corporate Reputation Review* (pp. 26 – 38). Vol. 9 (1). Estados Unidos: University of South Florida.
- Bedendo, M. (2017) Como o Uber cria a marca do século XXI? *Revista Exame*. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/blog/branding-consumo-negocios/como-ouber-cria-a-marca-do-seculo-xxi/> [Acedido em janeiro,03, 2019]
- Blog Grow (2019a) *La importancia de la micromovilidad en la vida de las ciudades*. Disponível em: <https://blog.grow.mobi/la-importancia-de-la-micromovilidad-en-las-ciudades/> [Acedido em outubro,07, 2019]
- Blog Grow (2019b) *Time Comunidades Grow Brasil - um olhar para nossa visão e*

valores. Disponível em: <https://blog.grow.mobi/time-comunidades-grow-brasil-visao-e-valores/> [Acedido em outubro,10, 2019]

Botsman, R. (2012) Rachel Botsman: A moeda da nova economia é a confiança. *TED Global 2012*. Disponível em: https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust?language=pt-br#t-164681 [Acedido em setembro, 22, 2019]

Caputo, V. (2019) Yellow e Grin anunciam fusão e criam Grow. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Mobilidade/noticia/2019/01/yellow-e-grin-anunciam-fusao-e-criam-grow.html> [Acedido em junho,02, 2019]

Carvalho, A. C. N. (2016) A comunicação de crise em ambiente digital – O caso Zippy. *Dissertação de Mestrado*. ISCAP, Instituto Politécnico do Porto. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10313/1/Ana_Carvalho_MD_2016.pdf [Acedido em novembro,08, 2019]

Cechinel, A., Fontana, S. A. P., Giustina, K. P. D., Pereira, A. S. & Prado, S. S. (2016) Estudo/Análise documental: uma revisão teórica e metodológica. In: *Revista do programa de pós-graduação em educação – UNESC*. Vol. 5 (1). Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/criaredu/article/view/2446/2324> [Acedido em outubro, 20, 2019]

Coombs, T. W. (1999) *Ongoing Crisis Communication: planning, managing and responding*. Estados Unidos: Sage Series in Public Relations.

Coombs, T. W. (2005) Crisis and crisis management. In L. Heath (Ed.). *Encyclopedia of Public Relations* (pp. 217 – 224). Estados Unidos: Sage Publications Inc.

Coombs, T. W. (2015) *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*. (4). Estados Unidos: Sage Series in Public Relations.

Cunha, L. M. A. (2007) Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes. *Dissertação de Mestrado*. Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1229/1/18914_ULFC072532_TM.pdf [Acedido em outubro, 21, 2019]

Daymon, C. & Holloway, I. (2011) *Qualitative Research in Public Relations and*

Marketing Communication, (2), New York: Routledge.

Deloitte (2018) *Directors' Alert 2018: Linkages to Success*. Global Center for Corporate Governance. Disponível em: http://images.register.deloittece.com/Web/DELOITTECENTRALEUROPELIMITED/%7Be298fdc2-7c45-4cad-8fc3-9730d74e724d%7D_directors-alert-2018-ilovepdf.pdf [Acedido em julho, 19, 2019]

Dias, P. & Andrade, J. G. (2017) O papel dos social media nas crises reputacionais. In Ruão, T., Neves, R. & Zilmar, J. (Eds.). *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos* (pp. 55 – 69). Lisboa: CECS.

Doorley, J. e Garcia, H. F. (2015) *Reputation management: the key to successful public relations and corporate communication*. (3). Nova Iorque: Routledge.

Dornelles, S. (2007) Pesquisa em Relações Públicas: tipos e práticas. In Dornelles, S. (org) *Intercom*. Relações Públicas: quem sabe, faz e explica. V. 1. Porto Alegre, EDIPUCRS. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1569-1.pdf> [Acedido em outubro, 10, 2019]

Dreyer, B. M. (2017). Relações públicas e influenciadores digitais: abordagens para a gestão do relacionamento na contemporaneidade. *Revista Comunicare*. Vol. 17 – Edição especial de 70 anos da Faculdade Cásper Líbero, Brasil. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/09/Artigo-2-Comunicare-17-Edi%C3%A7%C3%A3o-Especial.pdf> [Acedido em agosto, 22, 2019]

Edelman (2008) *Edelman Trust Barometer 2008 – Report*. Disponível em: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2008-Trust-Barometer-Global-Results.pdf> [Acedido em setembro, 25, 2019]

Edelman (2019) *Edelman Trust Barometer 2008 – Global Report*. Disponível em: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf [Acedido em setembro, 25, 2019]

Fonseca, M. (2019a). Ordem ou indústria da multa? Novas regras a patinetes afetam Grin e Yellow. *Portal Exame*. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/ordem-ou-industria-da-multa-novas-regras-a-patinetes-afetam-grin-e-yellow/> [Acedido em julho, 01, 2019]

Fonseca, M. (2019b). Pé no acelerador e no freio: o balanço da Yellow em São Paulo. *Portal Exame*. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/pe-no-acelerador-e-no-freio-o-balanco-da-yellow-em-sao-paulo/> [Acedido em

outubro, 07, 2019]

Fonseca, M. (2019c). Por dentro da nova sede da Grow, que triplicou para unir Grin e Yellow. *Portal Exame*. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/por-dentro-da-nova-sede-da-grow-que-triplicou-para-unir-grin-e-yellow/> [Acedido em julho, 01, 2019]

Gil, A. C. (1999) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.

Gillions, P. (2006) Issues management. In R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 376 – 395). Inglaterra: Pearson Education Limited.

Gladwell, M. (2000) *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. United States of America: Little, Brown and Company

Globonews (2019) Prefeitura de SP começa a fiscalizar uso de patinetes elétricas. Portal G1. Disponível em: <http://g1.globo.com/globo-news/estudio-i/videos/t/todos-os-videos/v/prefeitura-de-sp-comeca-a-fiscalizar-uso-de-patinetes-eletricas/7652574/> [Acedido em outubro, 10, 2019]

Grunig, J. E. (2011) Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, (1). (pp 11 – 28).

G1 SP. (2019) Patinetes: entenda a polêmica entre a Prefeitura de SP e as empresas de compartilhamento. *G1*. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2019/05/31/patinetes-entenda-a-polemica-entre-a-prefeitura-de-sp-e-as-empresas-de-compartilhamento.ghtml> [Acedido em junho, 02, 2019]

Infopédia (2018). Definição de legitimidade. *Dicionários Porto Editora*. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/legitimidade> [Acedido em abril, 04, 2019]

Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press.

Jorge, N. S. (2010) *Reputação: um elemento diferenciador e protector face a crises organizacionais*. (Dissertação de Mestrado) Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.21/1998>

King, B. G. & Whetten, D. A. (2008) Rethinking the Relationship Between Reputation and Legitimacy: A Social Actor Conceptualization. In: *Corporate Reputation Review* 11(3), pp.192-207.

Kline, P. (2015) *A Handbook of Test Construction: Introduction to psychometric*

design. London: Routledge.

- Kwak, A., Alves, L. & Greco, R. (2019) Pesquisa de perfil dos usuários de patinetes e bicicleta Yellow em São Paulo. *Medium*. Disponível em: <https://medium.com/@growmobility/pesquisa-de-perfil-dos-usu%C3%A1rios-de-patinetes-e-bicicleta-yellow-em-s%C3%A3o-paulo-55728861ac57> [Acedido em outubro, 08, 2019]
- Leal, R. C. (2018) *Ecossistema de Startups: o que muda nas RP*. Seminário Temático 5, Lisboa, ESCS.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D. & Weinberger, D. (2001) *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*. Estados Unidos: Basic Books.
- Lobel, F. (2019) Patinetes já circulam 11 mil km por dia em São Paulo. *Folha de S. Paulo*. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2019/09/patinetes-ja-circulam-11-mil-km-por-dia-em-sao-paulo.shtml> [Acedido em outubro, 07, 2019]
- Lusa (2018) Zuckerberg admite erros no escândalo Cambridge Analytica. *JN*. Disponível em <https://www.jn.pt/mundo/interior/zuckerberg-admite-erros-no-escandalo-cambridge-analytica-9205016.html> [Acedido em dezembro, 10, 2018]
- Moreira, D. (2018) O que é uma Startup? *Revista Exame*. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/> [Acedido em janeiro, 02, 2019]
- Orduñas, O. I. R. (2002) A comunicação em momentos de crises. *Biblioteca Online de Ciências da Comunicação (BOCC)*. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf> [Acedido em janeiro, 15, 2019]
- Origi, G. (2017) *Reputation: What It Is and Why It Matters*. Estados Unidos: Princeton University Press.
- Patel, A. M., Xavier, R. J. & Broom, G. (2005) Toward a model of organizational legitimacy in public relations theory and practice. In *Proceedings International Communication Association Conference* (pp. 1-22). Estados Unidos: New York.
- Pepper, J. (2017) Crises in an instant world. *Blog Jeremy Pepper*. Disponível em: <https://pop-pr.blogspot.com/2017/02/crises-in-instant-world.html> [Acedido em fevereiro, 02, 2019]
- Politi, C. (2017) Marketing de Influência: O que é e por que as marcas apostam

nessa tendência? *Comunique-se*. Disponível em <https://www.comunique-se.com.br/blog/o-que-e-marketing-de-influencia/> [Acedido em janeiro, 03, 2019]

Revista PEGN (2014) 7 lições de Warren Buffett para você aplicar na sua empresa. *Portal Revista PEGN*. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2014/12/7-licoes-de-warren-buffett-para-voce-aplicar-na-sua-empresa.html> [Acedido em maio, 14, 2019]

Rocha, F. (2019) Grow, o gigante da micromobilidade. *Portal Flávio Rocha*. Disponível em: <http://www.flaviorocha.com.br/grow-o-gigante-da-micromobilidade/> [Acedido em outubro, 08, 2019]

Seeger, M.W., Sellnow, T.L. & Ulmer, R.R (2010). Expanding the parameters of crisis communication: from chaos to renewal. In R. L. Heath (ed.), *The Sage Handbook of Public Relations* (pp. 489 – 499). Estados Unidos: SAGE Publications Inc.

Silva, A. C. R. (2017) Os determinantes da intenção de compra dos consumidores através do Instagram. *Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa, ESCS*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.21/8312> [Acedido em janeiro, 03, 2019]

Shamma, H. M. (2012) Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications. *International Journal of Business and Management*. Vol 7 (16). Canada: Canadian Center of Science and Education.

Suchman, M. C. (1995) *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.

TED (s.d) Rachel Botsman – Trust Researcher. *TED Ideas worth spreading*. Disponível em: https://www.ted.com/speakers/rachel_botsman [Acedido em setembro, 22, 2019]

Terra, C. F. (2006) Comunicação Corporativa Digital: o futuro das Relações Públicas na rede. *Dissertação de Mestrado*. ECA, Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02072007-144237/publico/CarolinaTerra.pdf> [Acedido em agosto, 14, 2019]

Timothy Coombs [s.d]. *Department of Communication of Liberal Arts Texas A & M University*. Disponível em: <https://comm.tamu.edu/timothy-coombs/> [Acedido em janeiro, 16, 2019]

Triviños, A. N. S. (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

- Tucker, C. (2018) 2018: The year in crisis. *PR Place*. Disponível em: <https://www.prplace.com/blog/posts/2018/december/2018-the-year-in-crisis/> [Acedido em dezembro, 10, 2019]
- van Dijk, J. (2000). Models of Democracy and Concepts of Communication. Em K. L. Hacker, & J. van Dijk, *Digital Democracy: Issues of theory and practice*. (pp. 30-53). Londres: Sage Publications.
- Warburton, N. (2018) Say goodbye to the information age: it's all about reputation now. *AEON*. Disponível em: <https://aeon.co/ideas/say-goodbye-to-the-information-age-its-all-about-reputation-now> [Acedido em setembro, 22, 2019]
- Wæraas, A. (2018) *On Weber: Legitimacy and Legitimation in Public Relations*. School of Economics and Business, Norwegian University of Life Sciences.
- Weber, M. (1968) *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. (2) Estados Unidos: University of California Press Berkeley.
- Wels, J. C. (2018) Relações Públicas e Mudanças Organizacionais num Mundo Global: Estudo de Caso do Projeto BHS3.0 da Bosch em Portugal. *Dissertação de Mestrado*. ESCS, Instituto Politécnico de Lisboa. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/9409> [Acedido em setembro, 12, 2019]
- Whetten, D. A e Mackey, A. (2002) *A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational*. *Business & Society*, 41, 393-414. <http://dx.doi.org/10.1177/0007650302238775>
- Yaxley, H. (2017) Maximising resilience of health and well-being assets in crisis situations. *Blog PR Conversations*. Disponível em: <http://www.prconversations.com/maximising-resilience-of-health-and-well-being-assets-in-crisis-situations/> [Acedido em fevereiro, 07, 2019]
- Yellow, (2019) Comunicados: Nota Oficial – Ciclocidade. *Portal Yellow*. Disponível em: <https://www.yellow.app/comunicados> [Acedido em outubro, 01, 2019]

Yin, R. K. (2001) *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman.

Zaidan, T. E. (2010) De ofício maldito a refúgio profissional. *Observatório da Imprensa*. Disponível em: <http://observatoriodaimprensa.com.br/feitos-desfeitas/de-oficio-maldito-a-refugio-profissional/> [Acedido em janeiro,17, 2019]

Zerfass, A. & Dühring, L. (2012) Between Convergence and Power Struggles: How Public Relations and Marketing Communications Professionals Interact in Corporate Brand Management. *Public Relations Journal*, 4 (5). Estados Unidos: Public Relations Society of America.

APÊNDICES

Apêndice I – Transcrição da entrevista com o *Head* de PR da *Grow Mobility* no Brasil

GUIÃO DE ENTREVISTA – SETOR DE RELAÇÕES PÚBLICAS E/OU COMUNICAÇÃO

INFORMAÇÕES DO ENTREVISTADO:

- Data: 06/09/2019
- Nome do entrevistado: Ricardo Kauffman
- Cargo: Head de PR da Grow no Brasil
- Formação: Comunicação Social/Jornalismo
- Empresa: Grow

PERGUNTAS

Parte I – Estrutura do departamento de comunicação

1. Hoje a Grow opera em quantos e quais Países? A holding pretende expandir a atuação nos próximos anos?

Hoje operamos em 7 países da América Latina: Brasil, México, Colômbia, Peru, Argentina, Chile e Uruguai. A expansão para outros países é uma possibilidade.

2. Como funciona, atualmente, a estrutura do departamento de comunicação e Relações Públicas da Grow? Há distinção entre comunicação, Relações Públicas e marketing ou todos integram um mesmo departamento dentro da empresa?

Posso responder sobre a estrutura da Grow no Brasil.

Hoje, na Grow Brasil, há três departamentos distintos responsáveis pela comunicação da empresa, que funcionam de forma independente.

PR: responsável pelo alinhamento dos posicionamentos públicos da empresa e relacionamento com a mídia. É uma sub-área de Public Affairs - área composta, além de PR, por Relações Governamentais e Policy.

Marketing, responsável pela comunicação das marcas Grow, comunicação in app com os usuários e pelas redes sociais Grin e Yellow;

Comunicação Interna: responde ao RH, produz a comunicação com os funcionários.

3. Esse departamento de comunicação é unificado na Grow ou ainda existe o departamento de comunicação da Yellow e o departamento de comunicação da Grin?

Unificamos, desde a fusão.

4. Essa estrutura do departamento de comunicação é particular do Brasil ou segue a mesma dinâmica dos outros países onde a Grow (Yellow/ Grin) atua?

O Brasil é o único país em que a Grow opera com duas marcas (Yellow e Grin). Nos demais, atuamos apenas com a Grin.

5. A Grow possui assessoria de imprensa no Brasil? Como funciona a questão de assessoria de imprensa das marcas Grin e Yellow? São independentes ou unificadas?

Possui. De janeiro (mês da fusão) a julho de 2019 permanecemos atuando com duas assessorias de imprensa, uma para cada marca.

Isso se devia ao fato de os jornalistas procurarem cada marca de forma separada. A área de PR, durante este período, formou um grupo com as duas agências para coordenar as informações, e alinhar os posicionamentos de maneira que pudéssemos atender a todas as demandas e, ao mesmo tempo, pudéssemos ir comunicando os jornalistas a respeito da fusão. Meses depois percebemos que a mídia já compreendia que a Grin e a Yellow pertencem a uma mesma empresa, a Grow. E, a partir de julho, passamos a operar com uma única agência de assessoria de imprensa.

Parte II – Estratégias de legitimação e gestão de questões

6. Quando a Grow entra em operação num novo País, existe alguma estratégia de legitimação ou alguma conduta específica de atuação da comunicação?

Temos um *playbook* de comunicação para lançamentos. Este *playbook*, em fato, é mais utilizado para o lançamento de novas cidades, o que ocorre com frequência na empresa.

Neste *playbook* nos preocupamos em apurar internamente as informações básicas que não podem faltar para a imprensa: mapa da área de atuação, tamanho da área, empregos gerados, quantidade de equipamentos, etc.

7. Uma parte importante que compete ao departamento de comunicação e/ou Relações Públicas é a questão do monitoramento de questões/crises diário, mesmo antes que essas situações aconteçam. Vocês possuem essa conduta? Qual é a postura adotada pela Grow para se precaver e estar pronto para essas possíveis situações?

Temos organizado um Plano de Crise, do qual faz parte um Comitê e um Manual de Crise.

Nossa postura em situações sensíveis é apurar com velocidade as informações internamente para: 1. Entender o que está ocorrendo; 2. Definir ações para resolver o problema; 3. Esclarecer o que está sendo feito a respeito em primeiro lugar para as pessoas envolvidas, e em segundo lugar, a toda a sociedade

8. Outra grande recomendação de estudiosos da área é a criação do manual e do comitê de crise, ambos muito importantes em situações adversas. Vocês possuem esses materiais consolidados?

Conforme respondido acima, sim.

9. Caso sim, esse material segue uma mesma diretriz para todos os Países onde a holding atua ou é de responsabilidade de cada País produzir seu próprio manual e comitê?

O time de PR da Grow do Brasil desenvolveu um manual de crises com uma consultoria especializada brasileira. O time do México fez o mesmo, por lá. Depois, nós fizemos um trabalho de integração dos dois materiais, e ficamos com um modelo único, adotado para todos os países.

10. Caso não, acham importante e/ou pretendem criar esse material?

Já respondido.

11. No caso do episódio recente que envolveu a Grow em maio deste ano com a prefeitura de São Paulo, foi colocada em prática alguma orientação de como agir, no viés da comunicação? Se sim, quais?

Nos orientamos pela Transparência em situações sensíveis. Neste caso, buscamos estar presentes no noticiário e esclarecer o nosso posicionamento para todos, da melhor forma possível.

12. Na sua opinião, a legitimidade já conquistada e a boa reputação das marcas Yellow e da Grin, antes de se incorporarem à Grow, ajudou a holding no episódio citado na última pergunta?

Certamente sermos reconhecidos como marcas que ajudam a oferecer uma alternativa de micromobilidade aos cidadãos de grandes metrópoles ajudou a propagar nosso posicionamento.

13. Sabe-se que as primeiras 48h depois de uma questão se tornar pública é o momento crucial, no qual é decidido o rumo da situação e, por isso, se manifestar publicamente com uma mensagem transparente e plausível é essencial. Você considera que a Grow seguiu essa orientação no episódio citado nas questões anteriores? Se sim, acha que isso contribuiu para a imagem da empresa?

Com certeza. A velocidade da apuração das informações, e da reação pública transparente é decisiva para que o público possa perceber o que a instituição está fazendo a respeito de alguma situação sensível.

14. Na sua visão, esse episódio abordado influenciou na reputação da Grow? E das marcas Yellow e Grin?

Certamente é um episódio que ampliou ainda mais o conhecimento das nossas atividades de toda a sociedade.

15. Caso ache que não influenciou, você acha que isso se deve ao fato de como a empresa agiu durante o evento? Acredita que a postura adotada foi a correta?

Já respondido.

16. Controlar a narrativa durante um período frágil é muito importante, é como se diz na literatura “controlar a internet, antes que ela controle você”. Na sua opinião, a empresa conseguiu controlar o discurso para a mídia e o público? Essa foi uma estratégia de comunicação?

Acredito que pudemos fazer chegar de forma clara o nosso posicionamento a todos os nossos diversos públicos de relacionamento.

17. Para você, qual foi o fator (ou conduta) mais assertiva por parte da empresa durante esse episódio? Por quê? E qual foi a mais equivocada? Por quê?

Entendo que nos mantermos presentes na imprensa, por meio de entrevistas e notas, foi importante para esclarecer nosso posicionamento com o público. E também foi importante ter conseguido ampliar o diálogo com o Poder Público.

O processo de regulamentação da micromobilidade nas grandes cidades, inclusive em São Paulo, é um grande desafio para todos.

Vejo aprendizados neste processo, os pontos de conflito não puderam ser evitados em alguns momentos. Entendemos que o diálogo é sempre o melhor caminho.

Parte III – Mobilidade e micromobilidade

18. Sabemos que a micromobilidade tem chamado atenção por ser uma solução mais sustentável e ajudar as cidades a funcionarem melhor. Na sua opinião, esse estigma de empresa de tecnologia, que vem com o propósito ajudar a sociedade, foi/é importante para legitimar a empresa Grow e suas marcas Grin e Yellow? Por quê?

Certamente. O nosso propósito é oferecer uma alternativa de transporte que tire os moradores das grandes cidades do trânsito. Reduzindo as emissões de carbono e aumentando a conexão dos cidadãos com a cidade. Entendemos que este propósito é percebido pelos nossos usuários e é a sustentação das nossas marcas.

19. Nesse sentido da micromobilidade, qual a estimativa ou meta da empresa para melhorar as cidades nos próximos anos e torná-las mais inteligentes? A empresa tem ou apoia projetos nesse âmbito?

Sim. Acabamos de compartilhar com as prefeituras do Rio de Janeiro e Florianópolis relatórios da nossa atuação em cada cidade, com informações das nossas operações nos últimos meses. Exemplo: em seis meses, os usuários de patinetes elétricas da Grow percorreram, em média, 170 mil quilômetros por mês na capital fluminense. Neste período, o ritmo de crescimento das corridas foi de 19%. Sexta-feira e domingos são os dias preferidos pelos usuários. As corridas têm concentração mais expressiva na orla da zona sul e próximo à Praça Mauá, no centro revitalizado da cidade.

Esperamos que estes dados poderão ajudar ao Poder Público a planejar a mobilidade da cidade.

20. Qual a visão da Grow sobre a mobilidade urbana e como a empresa enxerga o seu papel para contribuir com avanços nessa área?

Nos vemos como uma empresa capaz de ajudar as cidades brasileiras a se tornarem mais amigáveis, por meio da integração de transportes justos, compartilháveis e alternativos ao automóvel.

Apêndice II – Questionário aplicado aos usuários da *Grow Mobility*

*Obrigatório

1. Qual a sua faixa etária? *

Marcar apenas uma oval.

- Até 18 anos
- 18 - 25 anos
- 25 - 40 anos
- Acima de 40 anos

2. Com qual gênero você se identifica? *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

3. Você conhece a Grow Mobility? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Sim

4. Desde quando? *

Marcar apenas uma oval.

- A partir deste ano (2019)
- Desde o ano passado (2018)
- Não conheço

5. Você conhece a visão, missão e valores da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

6. Segundo a organização, sua missão é transformar não apenas o transporte, mas também melhorar os serviços de infraestrutura e impulsionar a atividade econômica em toda a região que atua. Você acredita que a empresa age de acordo com essa missão? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

7. Numa escala de 1 a 5, o quanto você se identifica com os valores éticos e morais, missão e visão que acredita que a empresa adota? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

8. Pode entender-se por legitimidade: a capacidade da empresa de ser útil à sociedade, ter autoridade sobre sua área de atuação e estar em conformidade com a lei. Dessa forma, você considera a Grow uma organização legítima? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

9. Por que? *

10. O quanto você considera que a Grow contribui para melhorar os transportes urbanos? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

11. Numa frase diga, o que você pensa que a Grow pode fazer para melhorar a sociedade? *

12. O que a Grow representa para você? Escolha até 3 opções *

Marque todas que se aplicam.

- Inovação
- Liberdade
- Legalidade
- Solução
- Acessibilidade
- Segurança
- Caos
- Perigo
- Custo
- Falta de organização
- Ilegalidade

13. Você conhece os problemas da empresa Grow com a prefeitura de São Paulo (maio de 2019), no qual eles ficaram proibidos de operar na cidade por alguns dias? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

14. Na sua opinião, a medida foi justa para com a empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

15. A empresa se posicionou contra, afirmando que: "a ação da Prefeitura foi ilegal e atenta contra o direito de escolha dos cidadãos de São Paulo". Você concorda com essa afirmação? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

16. Numa escala de 1 a 5 o quanto você acredita que a Grow respondeu à situação abordada acima da forma mais adequada e num curto espaço de tempo? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não acredito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Acredito totalmente

17. Depois do episódio das questões anteriores, você mudou seu conceito sobre a empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Mudei. Agora acho que a empresa tem credibilidade e confio nela e em seus serviços.
- Mudei. Pensava que a empresa tinha credibilidade e agora já não confio tanto nela e em seus serviços.
- Não mudei. Confio na credibilidade da empresa e de seus serviços.
- Não mudei. Continuo desconfiado/a e sem acreditar muito na empresa e em seus serviços.
- Não tenho opinião formada

18. A postura e o posicionamento adotados pela Grow durante este período de crise contribuiu para alterar sua opinião sobre a empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

19. Quanto você confia na empresa Grow?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não confio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Confio totalmente

20. O quanto você acredita que a empresa corresponde às suas expectativas em relação a ela? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

21. Para você, o quanto as questões de legalidade na atuação da empresa influenciam na reputação da Grow? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

22. Como classifica a imagem que tem da Grow? *

Marcar apenas uma oval.

- Nada favorável
- Pouco favorável
- Favorável
- Muito favorável
- Extremamente favorável

23. **Escolha até 3 características que você considera que mais representam a empresa e sua imagem: ***

Marque todas que se aplicam.

- Empresa jovem e disruptiva (inovadora)
- Confiável
- Legítima
- Preocupada com a sociedade e o meio ambiente
- Transparente
- Boa comunicação
- Divertida
- Não confiável
- Preocupada apenas com os lucros
- Sem credibilidade
- Ilegítima
- Má comunicação
- Não transparente
- Tradicional

24. **O que você acha da determinação por lei que estão querendo implantar sobre às questões de segurança para utilizar bikes ou patinetes elétricas, como o uso obrigatório de capacete, e a determinação de locais próprios para estacionar esses veículos, sujeito à multa caso o usuário pare fora desses locais? ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente. É importante ter regras rígidas para dar certo.
- Concordo parcialmente. É importante a regra, mas inviável.
- Discordo parcialmente. Não acho que seja importante ter esses locais.
- Discordo totalmente. Inutiliza o serviço.
- Não tenho opinião formada

25. **Numa escala de 1 a 5, o quanto você acha que é importante a Grow se posicionar a favor das mudanças para garantir sua legitimidade? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente importante

26. **Na sua opinião, quanto a Grow contribui de fato para melhorar a mobilidade urbana e ajudar o mundo a ser mais sustentável? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

Apêndice III – Respostas a nona questão do questionário

Respostas a questão 9
Ela oferece solução inovadora e extremamente útil para a sociedade e vem se ajustando com as novas regras de mercado, leis e necessidades dos usuários.
A grow atende todos os requisitos para ser uma organização legítima, a despeito de haver questionamentos acerca da questão legal, a qual também é respeitada.
É importante uma empresa hoje em dia se responsabilizar pelo impacto na sociedade e meio ambiente.
Pois a empresa aparenta agir de uma forma responsável com seus usuários.
Ela ajuda a sociedade de acordo com o que opera, nessa área de transporte rápido
Porque não vejo seu trabalho de políticas públicas.
Ela tem demonstrado seriedade em suas ações
Porque julgo realmente ser um serviço de utilidade pública. E acredito que tenham pro atividade de estarem em conformidade com as legislações vigentes em cada região (cidade).
Uma organização que sei que sempre seguiu normas
Por causa das questões do capacete. Acho que, de certa forma, eles precisam garantir a segurança dos usuários.
Porque a empresa oferece um serviço útil a sociedade e estabeleceu regras de uso para estar em conformidade com a lei
A questão da utilidade à sociedade está alinhada com meus pensamentos
Em razão da pouca regulamentação que envolve a prestação de serviço ainda existe um grande caminho a ser traçado nesse quesito.
Por que ajuda na locomoção urbana

SIM
Porque aplica aquilo que tem como missão e de fato ajuda na mobilidade, com relação ao transporte, depende um pouco do Estado ajudar o cidadão se locomover com ciclovias.
Pela empresa ter um serviço muito útil a sociedade e não infringir leis
Melhora parte do ecossistema sem se preocupar com outros riscos! Vi inúmeros acidentes com patinetes...
Porque ela surgiu como uma opção válida para transporte que não agride o meio ambiente.
Não conheço muito
Porque, eu acho que ela tem autoridade sobre sua área de atuação
Sim porque é um sistema inovador, sustentável e responde ao problema de transporte.
Está alinhada com o conceito de legitimidade.
Melhora a mobilidade, reduz o trânsito e ajuda o meio ambiente.
Porque estão construindo algo que impacta positivamente na vida das pessoas e na sociedade como um todo.
Porque sim
Isso somente não basta
Porque vai de encontro a um problema real com uma solução "acessível", e futuramente mais democrática.
A Grow tem focado em sugar o dinheiro ao máximo, pouco se importando no impacto urbano (patinetes e bicicletas espalhadas atrapalhando o trânsito nas ciclovias e calçadas), e totalmente ausente do ciclo ativismo ou reuniões e fórum de mobilidade na cidade de SP. Encher as ciclovias, eles querem. Lutar por mais ciclovias nunca vi. É isso. Empresa hipócrita.

Por que não tem nenhuma autoridade sobre a sua área de atuação
A partir do momento que a empresa reduziu seu raio de atuação, se concentrando somente em uma pequena área rica que já possui uma imensa gama de opções de transporte coletivo, além de ter deixado de lado um bom número de pessoas que trabalhavam cuidando das bicicletas, ela se coloca como um negócio que não está preocupado com mobilidade ou utilidade à sociedade. Eles querem somente algumas boas fotos para colocarem nas suas apresentações para captar milhões de alguns investidores. A partir do momento que não tiverem mais aporte financeiro de investidores, o negócio não se sustenta e eles abandonam o projeto.
Em que pese eu tenha algumas críticas ao modelo de atuação dockless, a empresa cumpre seu papel.
Não vejo a empresa cobrando de seus usuários posturas educadas nas calçadas, em meio aos pedestres. Alguns usuários tiram racha em ciclovias. Boa parte dos usuários se acham “cool”, mas tem cabeça de mau motorista.
É uma atividade econômica operando no espaço público. Era uma atividade que não era proibida, então legítima, ainda que não regulamentada. Agora é uma atividade regulamentada, e eles cumprem os requisitos, portanto continua legítima.
Porque ainda há uma barreira enorme em fazer com que os usuários hajam de acordo com esses princípios. A marca perde muito valor por conta da má condução dos usuários.
Discordo do uso do espaço público como privado, os patinetes por exemplo ficam jogados em qualquer lugar, inclusive nas ciclovias e calçadas públicas.
É legítima. Mas tem uma utilidade bem limitada para à sociedade
Pois a empresa traz alternativas interessantes de transporte aos usuários
Acredito que por ter esses objetivos e missão como guia, são comprometidos com a sociedade a que se enquadram.
Gera emprego, melhora a mobilidade, é sustentável e presta um serviço útil muitas vezes mais eficaz e barato que o transporte público.

Aceita sua parte de responsabilidade a segurança e solução como um todo, cabendo articulação para melhorar o comprometimento de todos envolvidos.
Pois ela corresponde todos os requisitos citados acima
Sim
Pois oferece através da infraestrutura de seu projeto maior qualidade e mobilidade na vida
Sim, pois além de ser útil para sociedade, movimenta um mercado que está cada vez maior.
A Grow não dialoga com seus usuários/clientes e entidades da área.
Porque é útil a sociedade
Se ela se compromete a isso deve cumprir
Por aplicar e executar o que tem como proposta.
Porque os ideais da grow se encaixam perfeitamente no quesito legitimidade
Por ser uma empresa pioneira no serviço que presta, e está empenhada em atender as solicitações impostas pelo setor público com suas fiscalizações.
Desde que esteja dentro dos parâmetros legais e éticos permitidos acredito que a resposta mais lógica é sim (porém reafirmo que não conheço a Grow).
Pois o serviço disponibilizado tem grande utilidade para a sociedade trazendo melhorias, agilidade e facilidade para o seu público e até onde sei sempre dentro da lei.

Apêndice IV – Respostas a décima primeira questão do questionário

Respostas a questão 11
Massificar sua frota conforme demandas locais e expandir suas áreas de atuação.
A Grow pode investir também em mobilidade para as áreas carentes das grandes cidades.
Lutar pela proteção dos direitos humanos em todos os processos da empresa e motivar seus trabalhadores.
Trazer a preocupação dos usuários para um novo estilo de vida.
Dar outras opções além do patinete
Propor debates de conscientização mais eficazes
Melhorar o trânsito das grandes cidades e também o meio ambiente com menos poluição dos veículos.
Buscar a excelência nas integrações entre os modais.
Quem sabe futuramente bicicletas mais adaptadas a qualquer mobilidade e via.
Garantir a segurança dos usuários.
Facilitar o acesso aos meios de transporte limpos em mais cidades.
Dar mais mobilidade urbana a mais pessoas e desafogar os meios de transporte ultrapassados
Ajudar a micromobilidade urbana
Rapidez no transporte
Agilidade
Investir em ciclovias.
Levar cada vez mais as pessoas a fazerem uso de transporte consciente, por meio de coletivos ou meios menos poluentes
Transporte gratuito! Plataforma completa!

Ajuda numa alternativa de transporte rápido e sustentável
Não conheço a empresa
Desobstruir os modais da cidade. Uma ótima opção em São Paulo
Sustentabilidade e eficiência de mobilidade
Liberdade e facilidade de locomoção.
Com amparo governamental, disponibilizar mais projetos de ciclovias. Eu, por exemplo, tenho medo de andar de bike fora de ciclovias, então só uso em retas específicas.
Aliar benefícios para a saúde com democratização e melhorias no transporte das pessoas.
Se tornarem mais sustentáveis
Educar
Atuar com o máximo de peso e diversidade de meios no problema transporte urbano.
Pensar e atuar em INFRA. Ciclovias.
Acredito que nada
Expandir a área de cobertura. Quem realmente precisa de mobilidade é quem não é atendido por essa empresa.
Ter mais fiscalização sobre o uso dos patinetes e bicicletas dockless, de forma a evitar que estes se tornem mais um transtorno do que solução à sociedade.
Instruir melhor os usuários de seus equipamentos inclusive no quesito segurança
Fazer lobby para remover espaço do automóvel nas cidades enquanto não sonega impostos.
Conscientizar sobre a responsabilidade que possui diante ao próximo. Aquele com o qual compartilha o espaço. Até mesmo visando sua própria segurança. A ideia é ótima, mas da forma como é utilizada é perigosa para os demais. Me fez até mesmo buscar caminhos alternativos à Faria Lima. Outro ponto importante é sair da zona de conforto e buscar atender à periferia. Ou ao menos outras ligações de metro e terminais.

Se for realmente responsável ela pode ser uma alternativa de mobilidade, mas certamente passa pela educação dos usuários.
Abortar o modelo de negócios com patinetes elétricos. São totalmente desnecessários
A Grow consegue melhorar a sociedade trazendo alternativas de transportes que são ecofriendly a preço acessível
Acesso a todos
Continuar prestando o serviço
Fortalecer a comunicação quanto o papel de todos, no seguimento abordado.
Ter maior 'acessibilidade social'.
Inclusão e maior segurança
Se movimento, independente como
Interessante seria atingir todos os públicos incluindo a periferia, não só quem está nos espaços ricos da cidade.
Defender a instalação de mais ciclovias.
Colocar mais pontos de patinete perto das estações de metrô e trem
Tornando o transporte público mais acessível, confortável, digno e menos poluidor.
Ampliar para mais áreas e regiões o acesso ao produto.
Continuar inovando e buscando soluções para o dia a dia das pessoas
Ampliar sua área de atendimento, que hoje é limitada a pequenos Bairros, fazendo isso a mesma começa a cumprir sua missão.
De fato, não conheço muito bem a Grow, então sugiro uma ampla divulgação à sociedade para (re)afirmar as ideias para conhecerem-na melhor.
Somente fazer mais programas para educar o usuário em como usar e proceder nas vias.

Apêndice V – Caracterização do inquérito por questionário

Questionário dos clientes/usuários da Grow

Esta primeira parte do questionário, composta por duas perguntas, procura verificar se há uma faixa etária e um género predominantes no público, usuários dos serviços da *Grow Mobility*.

1. Qual a sua faixa etária?

- Até 18 anos
- 18 - 25 anos
- 25 - 40 anos
- Acima de 40 anos

Nesta questão pretende perceber-se qual a faixa etária que mais se identifica com a empresa e utiliza seus serviços. Aqui é interessante avaliar se há predominância de uma faixa etária específica ou se os resultados são equilibrados.

2. Com qual género você se identifica?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

Nesta pergunta pretende-se entender se há predominância de algum dos géneros.

Legitimação e Reputação

Nesta segunda parte, as questões estão focadas em avaliar o conhecimento do público sobre a empresa, sua credibilidade, legitimidade, além de perceber qual a imagem que os inquiridos têm da empresa e entender sua reputação junto a eles. Outro ponto que pretende-se perceber é se os eventos negativos de maio de 2019 tiveram algum impacto real na reputação da organização e entender se a conduta adotada pela empresa durante a crise, do ponto de vista das Relações Públicas, também influenciou na imagem e reputação da holding.

3. Você conhece a Grow Mobility?

- Não
- Sim

Esta questão pretende entender se o público conhece a *Grow*, holding que se originou da união entre as empresas *Grin* e *Yellow* ou se apenas conhecem as marcas, individualmente.

4. Desde quando?

- A partir deste ano (2019)
- Desde o ano passado (2018)
- Não conheço

Com esta questão pretende entender-se se a *Grow* ficou conhecida entre o público após a crise ou se a marca já era conhecida antes mesmo do evento negativo. Sendo assim, aqui importa analisar há quanto tempo os inquiridos conhecem o nome ou a marca *Grow*, enquanto holding.

5. Você conhece a visão, missão e valores da empresa?

- Sim
- Não

De acordo com a teoria de legitimidade, a visão, missão e valores compõe, juntamente com a necessidade da organização na sociedade, a identidade social desta e são parte importante na construção da legitimidade, além de endossar uma boa reputação (King e Whetten, 2008). Segundo a percepção de Rindova e Fombrun (1999) citados por King e Whetten (2008), os *stakeholders* utilizam de padrões institucionalizados para julgar as organizações, baseados na sua identidade social.

Dessa forma, é importante perceber aqui se o público tem conhecimento acerca da identidade social da organização.

6. Segundo a organização, sua missão é transformar não apenas o transporte, mas também melhorar os serviços de infraestrutura e impulsionar a atividade econômica em toda a região que atua. Você acredita que a empresa age de acordo com essa missão?

- Sim
- Não

Nesta questão queremos aferir se o público acha que a empresa age de acordo com o seu discurso. Isso também é importante para perceber se a legitimidade moral (Suchman, 1995) foi conquistada.

De acordo com as ideias de Suchman (1995) sobre legitimidade, está é “uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído

de normas, valores, crenças e definições” (p.574). Então é muito importante que a organização aja de acordo com seu discurso, e com esta questão poderemos perceber a opinião dos inquiridos.

7. Numa escala de 1 a 5, o quanto você se identifica com os valores éticos e morais, missão e visão que acredita que a empresa adota?

1	2	3	4	5
Nada	Muito Pouco	Pouco	Muito	Totalmente

Nesta questão queremos entender o grau de afinidade do público com os valores da empresa, importantes para a construção do julgamento que este faz da organização e lhe confere ou não legitimidade. De acordo com os estudos de Patel, Xavier e Broom (2005), a percepção das partes interessadas influencia no comportamento destes que, por sua vez, fazem com que as organizações se reestruturem ou façam adaptações para moldar seu comportamento de forma a atender os padrões desejados pelas partes interessadas e que lhes irão conferir a legitimidade organizacional, como consequência.

8. Pode entender-se por legitimidade: a capacidade da empresa de ser útil à sociedade, ter autoridade sobre sua área de atuação e estar em conformidade com a lei. Dessa forma, você considera a Grow uma organização legítima?

- Sim
- Não

Segundo a concepção de Weber (1968) existem três tipos de legitimidade nas quais as empresas devem basear seu comportamento: a tradicional, que é baseada no seu legado e por isso é legítima; a baseada na fé afetiva ou a carismática, especialmente emocional, é legítima pois há apoio externo do público que acredita naquela organização e gosta dela; e a legal-racional, que é legítima por estar dentro da lei e ser validada por instituições de poder.

Também pode atingir a legitimidade em três níveis: pragmático, moral e cognitivo (Suchman, 1995). “As organizações podem ser julgadas legítimas ou ilegítimas usando todos ou uma combinação desses elementos” (Ruef e Scott, 1998, citados por Patel, Xavier e Broom, 2005, p.8).

Com esta questão, queremos perceber se o público entende a empresa como legítima em algum desses aspectos ou níveis.

9. Por quê?

Esta questão aberta é importante para perceber em qual dos níveis de Suchman (1995) e tipos de Weber (1968) a legitimidade foi atingida, caso a resposta à questão anterior tenha sido sim. E, caso tenha sido não, é igualmente importante perceber.

10. O quanto você considera que a Grow contribui para melhorar os transportes urbanos?

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

Aqui ainda estamos a aferir se o público considera que a Grow age de acordo com seu discurso, missão, visão e valores. Além de perceber o quanto o público considera esta uma empresa útil para a sociedade, o que lhe ajuda a conferir legitimidade. Recordamos que, de acordo com Weber (1968), uma organização só teria legitimidade por meio da sua autoridade e a conformidade voluntária do seu público em aceitar a influência da empresa sobre eles.

11. Numa frase diga, o que você pensa que a Grow pode fazer para melhorar a sociedade?

Assim como na questão anterior e reforçado pelas ideias de Epstein e Votaw (1978) citados por Ashforth e Gibbs (1990), de que uma organização legítima é “aquela que é percebida como perseguindo metas socialmente aceitáveis de uma maneira socialmente aceitável; dada essa qualidade normativa, a eficiência e o desempenho por si só não são suficientes” (Epstein e Votaw, 1978, citados por Ashforth e Gibbs, 1990, p.177), queremos reforçar a percepção que o público tem do papel da Grow na sociedade, se a vê como legítima ou não, enquanto agente com poder transformador.

12. O que a Grow representa para você? Escolha até 3 opções

- Inovação
- Liberdade
- Legalidade
- Solução
- Acessibilidade
- Segurança
- Caos
- Perigo
- Custo
- Falta de organização
- Ilegalidade

Nesta questão, os inquiridos podem escolher até 3 características que acreditam representar a organização na opinião deles. Esses aspectos representam a imagem que o público externo tem da organização. De acordo com Fombrun e van Riel (1997) citados por Barnett, Jermier e Lafferty (2006), a imagem e a identidade compõe a reputação corporativa. Dessa forma, esta questão é importante para perceber indícios de boa ou má reputação.

Cada conceito que pode ser escolhido pelo respondente será enquadrado em um grupo de ideias boas ou ruins acerca da imagem da organização. Sendo: 'Inovação', 'Liberdade', 'Legalidade', 'Solução', 'Acessibilidade' e 'Segurança' pertencentes a categoria de ideias boas e, conseqüentemente, resultam num julgamento positivo da empresa. E o segundo grupo, composto pelas características: 'Caos', 'Perigo', 'Custo', 'Falta de organização' e 'Ilegalidade' são o de ideias ruins, que resultarão numa má reputação.

13. Você conhece os problemas da empresa Grow com a prefeitura de São Paulo (maio de 2019), no qual eles ficaram proibidos de operar na cidade por alguns dias?

- Sim
- Não

Nesta questão pretende-se avaliar se houve influência do evento negativo ocorrido em maio deste ano. Além de perceber se o público está acompanhando a empresa e sua trajetória. Podemos verificar se é de interesse do público ou não, notícias sobre a e Grow.

Shamma (2012) diz que a forma mais comum de explicar o conceito de reputação corporativa é a que apresenta a reputação como uma avaliação ou julgamento da jornada de uma empresa, dessa forma queremos perceber se o evento negativo foi uma mancha na jornada da empresa ou se, ao contrário, o público não manifestou interesse no caso.

14. Na sua opinião, a medida foi justa para com a empresa?

- Sim
- Não

Esta questão é fundamental para entendermos a percepção do público sobre a empresa e até que ponto existe o apoio voluntário da população, tão importante para a legitimidade como Weber ressaltava. Segundo o autor, após conquistada a legitimidade, esse apoio continua a existir mesmo em situações difíceis: “uma vez que as organizações tenham legitimidade, elas desfrutam de apoio externo

voluntário suficiente para continuar a existir e conduzir seus negócios” (Weber, 1968, citado por Wæraas, 2018, p.5).

O principal propósito é investigar o grau de importância desse evento negativo para a legitimidade da empresa e, conseqüentemente, sua reputação.

15. A empresa se posicionou contra, afirmando que: "a ação da Prefeitura foi ilegal e atenta contra o direito de escolha dos cidadãos de São Paulo". Você concorda com essa afirmação?

- Sim
- Não

Nesta questão vamos poder verificar se a estratégia de resposta à crise utilizada pela Grow foi apoiada ou não pelo público. Poderemos verificar também se a Comunicação de Crise cumpriu seu papel de proteger os valores intangíveis de uma organização (sua imagem, reputação, conhecimentos), que atualmente podem valer mais que os bens materiais (Orduñas, 2002).

De acordo com Seeger et al. (2010), uma organização em resposta à crise pode: negar sua responsabilidade, atenuar a sua responsabilidade, tentar reconstruir a sua reputação ou tentar reforçá-la, por meio da transparência e boa vontade. Os processos de comunicação de crise são essenciais para reconstituir a reputação de uma organização após uma crise e, só se dão caso haja relações positivas com os *stakeholders*, uma liderança preocupada e ativa, porta-vozes preparados e uma visão proativa da organização com base em seus valores.

16. Numa escala de 1 a 5 o quanto você acredita que a Grow respondeu à situação abordada acima da forma mais adequada e num curto espaço de tempo?

	1	2	3	4	5	
Não acredito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Acredito totalmente

Esta questão é muito importante e aborda o conceito da ‘*golden hour*’ apresentado no capítulo II. Segundo Doorley e Garcia (2015), os primeiros 45 minutos são muito importantes na resposta à crise, podendo definir os rumos do evento. Ainda segundo eles, se a empresa conseguir posicionar-se e mostrar o seu empenho em solucionar a questão nesse tempo, muito provavelmente os efeitos mais negativos serão dissipados.

Com esta questão poderemos verificar a eficiência da resposta à crise adotada pela Grow, na visão do seu público.

17. Depois do episódio das questões anteriores, você mudou seu conceito sobre a empresa?

- Mudei. Agora acho que a empresa tem credibilidade e confio nela e em seus serviços.
- Mudei. Pensava que a empresa tinha credibilidade e agora já não confio tanto nela e em seus serviços.
- Não mudei. Confio na credibilidade da empresa e de seus serviços.
- Não mudei. Continuo desconfiado/a e sem acreditar muito na empresa e em seus serviços.
- Não tenho opinião formada

Nesta questão pretende entender-se, na prática, o resultado do posicionamento adotado pela empresa para gerir a crise. Se a forma como foi conduzida a gestão da comunicação de crise, influenciou ou não na imagem da empresa, perante o público usuário. Além de tentar verificar o grau de a credibilidade, importante para a legitimação e reputação, antes e depois do evento negativo.

Esta questão também tem como propósito analisar o grau de importância desse evento negativo para a reputação e legitimidade da empresa e perceber como a comunicação de crise adotada, enquanto ferramenta de comunicação da sua estratégia, influenciou na imagem da empresa.

Durante o momento de crise, a resposta tenta reduzir os impactos negativos, mas se bem gerida, a resposta à crise pode até melhorar a reputação de uma organização, a tornar mais sólida, dependendo de como agiu durante os maus tempos. Segundo Coombs (2015) as estratégias de resposta à crise devem ser frequentemente testadas e melhoradas para impedir ou reduzir as ameaças.

18. A postura e o posicionamento adotados pela Grow durante este período de crise contribuiu para alterar sua opinião sobre a empresa?

- Sim
- Não

Esta questão ainda busca entender os efeitos do posicionamento de gestão de crise e da comunicação de crise adotados pela organização. De acordo com Bajaj e Gupta (2015), “a escolha de uma estratégia de mensagem por uma organização afeta tanto a forma como as pessoas percebem a crise, quanto a organização em crise. Pode haver lugares em que a consistência realmente diminua a legitimidade se alguma parte interessada não entender a natureza técnica da crise” (p.380).

De acordo com teoria Weberiana, na ausência de justificativas satisfatórias, em que o público geral acredite, a organização tende a perder os seus privilégios e o direito de praticar o domínio. “Uma função central nas Relações Públicas é fornecer justificativas estratégicas válidas em situações em que crenças positivas precisam ser propagadas sobre a organização” (Wæraas, 2018, p.15).

19. Quanto você confia na empresa Grow?

	1	2	3	4	5	
Não confio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Confio totalmente

Nesta questão procura-se entender mais sobre a reputação da organização. A confiança é um aspecto muito importante para a formação do julgamento voluntário do público, que influencia na legitimidade e reputação organizacional. Segundo King e Whetten (2008), “a reputação pode ser vista como uma extensão da legitimidade e que as duas percepções estão conectadas através da adoção por uma organização de identidades sociais específicas” (p.193).

20. O quanto você acredita que a empresa corresponde às suas expectativas em relação a ela?

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

Corresponder às expectativas do público é fundamental para a manutenção da sobrevivência de uma organização. Vamos perceber nesta questão, este nível de correspondência da Grow em relação ao seu público.

De acordo com King e Whetten (2008), a legitimidade e a reputação são conferidas a partir de “percepções de aprovação das ações de uma organização” pelas partes interessadas (King e Whetten, 2008, p. 192). Dessa forma, as organizações são vistas como legítimas quando cumprem com requisitos básicos das normas e expectativas sociais e como a legitimidade não é controlada pela organização, “(...) depende desta manter uma coalizão de partes interessadas que têm poder determinante da legitimidade” (Pfeffer e Salancik, 1978, citados por Patel, Xavier e Broom, 2005, p.2).

21. Para você, o quanto as questões de legalidade na atuação da empresa influenciam na reputação da Grow?

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

Aqui nesta questão, poderemos verificar se a legitimidade *legal-racional* (Weber, 1968, citado por Wæraas, 2018) foi atingida e o quanto esse princípio da legitimidade tem peso na reputação da organização.

Para Weber (1968), o tipo considerado “mais puro” de legitimidade é o *legal-racional*. Essa estratégia é considerada legítima pela lei, pois implica que as organizações cumprem com o que é correto, mas, é tênue a linha que separa o apoio voluntário da população, da imposição do poder. “A crença na legalidade de uma ordem como estabelecida pelo acordo voluntário é relativamente antiga e é ocasionalmente encontrada entre os chamados povos primitivos; mas nesses casos quase sempre é suplementada pela autoridade dos oráculos” (Weber, 1968, p. 37).

22. Como classifica a imagem que tem da Grow?

- Nada favorável
- Pouco favorável
- Favorável
- Muito favorável
- Extremamente favorável

Aqui voltamos a tentar entender qual a imagem da organização para o seu público, o que influencia diretamente em sua reputação.

Para Hatch e Schultz (2003), a imagem corporativa baseia-se na “impressão geral do mundo externo da empresa, incluindo as opiniões de clientes, acionistas, mídia, público em geral” (Hatch e Schultz, 2003, citado por Shamma, 2012, p.153), e isso irá compor a reputação, juntamente com a identidade organizacional, como afirma Fombrun, 1996; Scott e Lane, 2000; Gioia et al., 2000; Davies et al., 2001; Pruzan, 2001; Whetten e Mackey, 2002; Brown et al., 2006; Illia and Lurati, 2006, citados por King e Whetten, 2008, p.193, a “identidade organizacional como a base da reputação corporativa”.

23. Escolha até 3 características que você considera que mais representam a empresa e sua imagem:

- Empresa jovem e disruptiva (inovadora)
- Confiável
- Legítima
- Preocupada com a sociedade e o meio ambiente
- Transparente
- Boa comunicação
- Divertida
- Não confiável
- Preocupada apenas com os lucros
- Sem credibilidade
- Ilegítima
- Má comunicação
- Não transparente
- Tradicional

De acordo com Baumeister (1998), citado por King e Whetten (2008), a identidade é um “(...) conjunto universal de necessidades humanas, incluindo coerência, continuidade e uma autoimagem positiva” (Baumeister, 1998, citado por King e Whetten, 2008, p. 195).

A reputação faz parte da identidade corporativa e é formada a partir da soma da percepção (imagem) dos ativos internos (colaboradores) e de todos *stakeholders* (externos) (Fombrun, 1996, citado por Shamma, 2012).

Com esta questão queremos identificar as características que compõe a imagem do público a respeito da identidade da empresa, sendo positivas ou negativas. Tal como na pergunta 12, cada conceito que pode ser escolhido pelo respondente deve ser enquadrado em um dos dois grupos: ideias positivas ou ideias negativas. O primeiro grupo é formado pelas opções: ‘Empresa jovem e disruptiva (inovadora)’, ‘Confiável’, ‘Legítima’, ‘Preocupada com a sociedade e o meio ambiente’, ‘Transparente’, ‘Boa comunicação’ e ‘Divertida’. Já o segundo grupo, das ideias negativas é formado pelas características: ‘Não confiável’, ‘Preocupada apenas com os lucros’, ‘Sem credibilidade’, ‘Ilegítima’, ‘Má comunicação’, ‘Não Transparente’ e ‘Tradicional’.

24. O que você acha da determinação por lei que estão querendo implantar sobre às questões de segurança para utilizar bikes ou patinetes elétricas, como o uso obrigatório de capacete, e a determinação de locais próprios para estacionar esses veículos, sujeito à multa caso o usuário pare fora desses locais?

- Concordo totalmente. É importante ter regras rígidas para dar certo.
- Concordo parcialmente. É importante a regra, mas inviável.
- Discordo parcialmente. Não acho que seja importante ter esses locais.
- Discordo totalmente. Inutiliza o serviço.
- Não tenho opinião formada

Nesta questão pretende-se perceber se os usuários aprovam mudanças para melhorar a segurança ou se apoiam a empresa e acham que o serviço prestado atualmente já é seguro.

Isto se esbarra na questão de que se acreditamos na reputação de uma empresa, acabamos por não fazer avaliações mais precisas sobre sua conduta ou ação isolada, pois estamos a confiar na sua credibilidade (Warburton, 2018). Mas, organizações disruptivas como a Grow podem ter problemas porque, normalmente “a organização não tem o apoio de tradições e normas e assim sofre a responsabilidade da novidade” (Ashforth e Gibbs, 1990, p. 182).

“Quanto mais problemática a legitimidade da organização, maior o escrutínio dos stakeholders e menor a tolerância a desvios das expectativas dos stakeholders - portanto, menos fácil atenuar os desafios e menor a oportunidade de dissociar as atividades de legitimação e envolver-se em exageros rotineiros” (Ashforth e Gibbs, 1990, p. 191).

25. Numa escala de 1 a 5, o quanto você acha que é importante a Grow se posicionar a favor das mudanças para garantir sua legitimidade?

1 2 3 4 5

Não é importante Totalmente importante

Com esta questão queremos entender o quanto o público acha importante o posicionamento da Grow sobre as mudanças propostas. Vamos tentar perceber se isso influencia em sua legitimidade e reputação corporativa, caso a maioria das respostas seja “totalmente importante”.

Podemos tentar perceber também se foi atingido um nível de legitimidade cognitivo (Suchman, 1995), que pode ter indícios de uma legitimidade carismática (Weber, 1968) por parte da empresa.

Segundo Scott (2003) citado por Patel, Xavier e Broom (2005), “(...) tanto quanto as organizações respondem ao seu ambiente, elas também tentam influenciar seus ambientes fazendo lobby por mudanças legislativas ou tentando moldar a opinião pública” (p.11).

26. Na sua opinião, quanto a Grow contribui de fato para melhorar a mobilidade urbana e ajudar o mundo a ser mais sustentável?

1 2 3 4 5

Nada Totalmente

Com esta questão final, depois de todo o questionário, poderemos aferir se todos os pilares do discurso da *Grow* estão condizentes com suas ações e comunicação, na visão do público, que é quem lhe confere ou não legitimidade.

Weber (1968) defende que as empresas devem justificar o privilégio de poderem existir e conduzir seus negócios, e essa justificativa seria o que as legitimam. Pois como já vimos, as organizações funcionam com base em relações de poder e certa dominação, que só se estabelecem enquanto o público as apoia voluntariamente, e esse poder de influência das empresas cria a necessidade destas justificarem os seus atos e a sua existência constantemente (Wæraas, 2018).

“Projetar uma imagem da organização como visionária, articulada, sensível aos ambientes e às necessidades das partes interessadas, e como não convencional, ajuda a produzir apegos emocionais. Ao fazer isso, a prática de Relações Públicas pode desafiar a ordem racional e contribuir para uma ordem emocional emergente na nossa atual sociedade orientada para a marca e a reputação” (Wæraas, 2018, p.24).

Apêndice VI – Termo de aceitação do uso da entrevista com o *Head de PR da Grow no Brasil*



TERMO DE ACEITAÇÃO

A presente entrevista é parte integrante do Projeto de Mestrado de Gestão Estratégica das Relações Públicas e pretende-se descrever atribuições e formas de atuação das relações públicas e da gestão da comunicação, no tocante a estratégias de legitimação e gerenciamento de questões, bem como as formas de comunicação estratégica praticadas. O projeto conta com a orientação da Professora Doutora Sandra Cristina Martins Pereira e os dados recolhidos são para fins exclusivamente acadêmicos para obtenção de grau de Mestre na Escola Superior de Comunicação Social (ESCS), do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL). A sua participação é voluntária e está ciente disto concordando com este Termo de Aceitação. Caso queira obter qualquer tipo de informação adicional sobre este trabalho poderá contactar a aluna Tatiana Carvalho da Silva (tatiana.carvalho4@gmail.com) e/ou a Professora Doutora Sandra Cristina Martins Pereira (spereira@escs.ipl.pt). A entrevista será realizada por e-mail e seu conteúdo será utilizado de forma que se possa aplicar na pesquisa em questão. A entrevista será utilizada somente para o trabalho acadêmico aqui descrito. O nome da empresa será mencionado no trabalho de pesquisa. Os materiais disponibilizados, caso se aplique, serão anexados e utilizados para referências.

Consentimento informado

Aceito participar voluntariamente desta entrevista e autorizo que seja partilhada no âmbito do projeto em questão, com designação da empresa Grow. Declaro ter lido, compreendido e aceitado os termos da sua cedência.

Assinatura do entrevistador: _____

Assinatura do entrevistado: _____

São Paulo, 06 de setembro de 2019.

A entrevista será realizada por e-mail e seu conteúdo será utilizado de forma que se possa

aplicar na pesquisa em questão. A entrevista será utilizada somente para o trabalho

acadêmico aqui descrito. O nome da empresa será mencionado no trabalho de pesquisa.

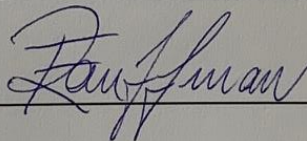
Os materiais disponibilizados, caso se aplique, serão anexados e utilizados para referências.

Consentimento informado

Aceito participar voluntariamente desta entrevista e autorizo que seja partilhada no âmbito do projeto em questão, com designação da empresa Grow. Declaro ter lido, compreendido e aceitado os termos da sua cedência.

Assinatura do entrevistador:

Assinatura do entrevistado:



São Paulo, 06 de setembro de
2019.