

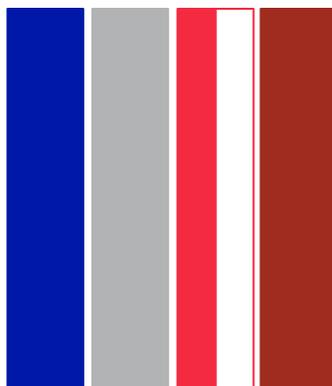
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE
INDÚSTRIAS CRIATIVAS

**Termómetro de Reputação: Desenvolvimento de
uma Ferramenta para a Gestão Estratégica da
Imagem Empresarial em Situações de Crise**

Brenno Almeida Brito Espírito Santo

M

2025



Brenno Almeida Brito do Espírito Santo

Termómetro de Reputação: Desenvolvimento de uma Ferramenta para a Gestão Estratégica da Imagem Empresarial em Situações de Crise

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciência Da Comunicação - Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, orientado pelo Professor Doutor João Paulo de Jesus Faustino.

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

2025

“Empresas que não monitoram sua reputação estão navegando em mar aberto sem bússola — e sem radar.”

— João José Forni.

Sumário

Declaração de Honra.....	6
Agradecimentos.....	7
Resumo.....	8
Abstract.....	9
Lista de figuras e quadros.....	10
1. Apresentação.....	11
2. Imagem, identidade empresarial e comunicação organizacional.....	14
2.1 Comunicação Integrada.....	19
2.2 Comunicação Integrada de Marketing.....	23
3. A reputação empresarial e avaliação de riscos.....	25
3.1 Reputação x Marca.....	28
3.2 Credibilidade e confiança.....	29
3.3 Geração de reputação e riscos.....	31
4. Gestão de Crise de imagem.....	35
4.1 Crise de Imagem.....	39
4.2 Prevenção.....	40
4.3 Avaliação de Riscos.....	42
4.4 Gerenciando uma crise de imagem.....	43
4.5 O pós-crise.....	47
5. Análise de dados: uma ferramenta útil.....	49
6. O termómetro de gestão de crise de imagem.....	54

6.1 Exemplos práticos de aplicabilidade.....	65
6.2 Pesquisa Interna de Reputação da Empresa.....	67
6.3 Questionário com fornecedores.....	67
6.4 Clipping imprensa.....	68
6.5 Pesquisa opinião donos e dos consumidores.....	69
6.6 Acesso ao site.....	70
6.7 Engajamentos nas redes sociais.....	70
6.8 Quantidade de vendas por mês, receita e downloads.....	71
6.9 Chamadas telefônicas e e-mails.....	72
6.10 Novos vendedores registrados.....	74
6.11 Reputação Google e portais de reclamação.....	75
6.12 Pesquisa sobre memória da marca e reputação.....	76
6.13 Análise geral de reputação.....	77
7. Conclusão.....	80
8.Referências bibliográficas.....	85

Declaração de honra

Declaro que o presente relatório é de minha autoria e não foi utilizado previamente em outro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referência. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito acadêmico.

Declaro, ainda, que não utilizei ferramentas de inteligência artificial generativa para realização de parte(s) do presente trabalho.

Porto, 31 de maio de 2025

Brenno Almeida Brito Espírito Santo

Agradecimentos

A realização desta dissertação marca o encerramento de uma etapa importante da minha vida acadêmica e pessoal — uma conquista que só foi possível graças ao apoio de pessoas especiais, às quais dedico minha mais sincera gratidão. À minha família, meu eterno agradecimento. Obrigado por acreditarem em mim em todos os momentos, por estarem ao meu lado com amor, paciência e incentivo incondicional. Sem o apoio de vocês, esta jornada teria sido muito mais difícil. Vocês são a minha base e a minha maior motivação.

Aos amigos que caminharam comigo ao longo desta trajetória, agradeço pelo companheirismo, pelas palavras de encorajamento e pelas contribuições, diretas ou indiretas, que fizeram toda a diferença. Sua presença foi essencial para tornar essa jornada mais leve e significativa.

Ao meu orientador, Professor Doutor João Paulo de Jesus Faustino, expresso minha gratidão pela orientação, pelas reflexões e pela confiança depositada neste trabalho. Ao meu coorientador, Professor Doutor Francisco Rolfsen Belda, agradeço pelas contribuições generosas, pelas sugestões sempre pertinentes e pelo apoio intelectual que tanto enriqueceram este estudo.

A todos que, ao longo da minha trajetória acadêmica e profissional, contribuíram para a minha formação e crescimento, meu muito obrigado. Este trabalho também é reflexo das vivências e aprendizados que partilhei com vocês.

Resumo

Esta dissertação apresenta uma ferramenta de gestão de reputação empresarial, voltada para médias e grandes empresas de porte nacional, com foco na prevenção e gestão de crises de imagem. A pesquisa integrou os conceitos de identidade, imagem, reputação, comunicação estratégica e gestão de crise, com o objetivo de criar um modelo prático e acessível para o monitoramento contínuo da reputação organizacional. Através da definição de métricas específicas, como avaliações em redes sociais, notícias e interações em canais digitais, é possível medir e classificar a reputação da empresa, capaz de indicar uma "temperatura" que representa o nível de crise ou sugestões de medida visando a adequação na comunicação. A metodologia adotada foi a pesquisa aplicada, que envolveu a revisão bibliográfica dos conceitos-chave e a construção de uma ferramenta baseada na integração de dados e métricas. O modelo proposto, denominado "Termómetro de reputação", permite que as empresas avaliem continuamente sua imagem e se antecipem a possíveis crises. O estudo sugere um índice de confiabilidade dos dados coletados, proporcionando maior precisão nas análises e decisões estratégicas. Por fim, a dissertação contribui para a compreensão da importância da gestão de reputação e para a aplicação prática dessas ferramentas nas organizações. A construção do modelo proposto foi fundamentada em uma base teórica sólida, que reuniu autores cujas abordagens sobre comunicação estratégica, reputação organizacional e gestão de crises ofereceram o suporte conceitual necessário. O referencial literário permitiu compreender a reputação como ativo intangível essencial e orientou o desenvolvimento de métricas e estratégias eficazes de monitoramento.

Palavras-chave: Gestão de reputação; Monitoramento de reputação; Ferramenta de gestão; Métricas de reputação; Análise integrada de dados.

Abstract

This dissertation presents a corporate reputation management tool designed for medium and large nationally operating companies, with a focus on the prevention and management of image crises. The research integrated the concepts of identity, image, reputation, strategic communication, and crisis management, aiming to create a practical and accessible model for the continuous monitoring of organizational reputation. Through the definition of specific metrics—such as evaluations on social media, news coverage, and interactions on digital channels—it becomes possible to measure and classify a company's reputation, indicating a "temperature" that reflects the level of crisis or suggests measures for communication adjustment. The adopted methodology was applied research, which involved a literature review of key concepts and the development of a tool based on the integration of data and metrics. The proposed model, named the "Reputation Thermometer," enables companies to continuously assess their public image and anticipate potential crises. The study also suggests a reliability index for the collected data, enhancing the accuracy of analyses and strategic decision-making. Ultimately, the dissertation contributes to the understanding of the relevance of reputation management and to the practical application of such tools in organizational contexts. The construction of the proposed model was grounded in a robust theoretical framework, drawing upon authors whose perspectives on strategic communication, organizational reputation, and crisis management provided essential conceptual support. The theoretical foundation enabled a deeper understanding of reputation as a critical intangible asset and guided the development of effective monitoring metrics and strategies.

Keywords: Reputation Management; Reputation Monitoring; Management Tool; Reputation Metrics; Integrated Data Analysis.

Lista de figuras e quadros

Figura 1 – Representação gráfica do Termómetro de Reputação, com zonas indicativas de risco e desempenho reputacional.....	78
Quadro 1 – Segmentação dos stakeholders da organização segundo o público-alvo.....	57
Quadro 2 – Canais de comunicação internos e externos utilizados pela organização	59
Quadro 3 – Tipos de métricas utilizadas na avaliação reputacional e seus critérios de análise.....	63
Quadro 4 – Resultados obtidos a partir da aplicação das métricas de reputação no estudo de caso.....	77

1. APRESENTAÇÃO

Este projeto apresenta uma pesquisa aplicada na área de gestão de crise de imagem e comunicação estratégica, com o objetivo principal de desenvolver uma ferramenta eficaz para a gestão de reputação empresarial. A ferramenta, denominada “Termómetro de Reputação”, foi criada para ser utilizada prioritariamente em situações de crise de imagem e aplicada em médias e grandes empresas de porte nacional. Por meio dessa abordagem, busca-se oferecer às organizações um modelo prático e acessível para monitorar continuamente sua reputação, prever e gerenciar possíveis crises de imagem, contribuindo diretamente para sua sustentabilidade em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

A proposta partiu da constatação feita por meio da análise crítica da literatura existente, que muitas empresas ainda carecem de metodologias estruturadas para o monitoramento contínuo de sua reputação, mesmo reconhecendo sua importância estratégica, apesar de não haver sido identificada durante a pesquisa documental uma pesquisa empírica específica sobre este tema. A ausência desse trabalho preventivo expõe as organizações a crises evitáveis, que frequentemente resultaram em impactos negativos significativos sobre seus ativos tangíveis e intangíveis. Nesse contexto, o “Termómetro de Reputação” preenche essa lacuna ao oferecer uma solução prática e acessível, permitindo às empresas realizar uma gestão integrada e eficaz da reputação. A ferramenta proposta facilita o monitoramento contínuo da saúde reputacional das organizações e contribui para a prevenção de crises e a proteção dos ativos simbólicos e financeiros das empresas.

Para alcançar os objetivos propostos, o projeto desenvolve uma análise aprofundada dos conceitos interligados de identidade corporativa, imagem organizacional, reputação empresarial, comunicação estratégica, gestão de crise e monitoramento reputacional. Além disso, busca-se identificar as principais métricas para análise da reputação empresarial e compreender como esses dados poderiam ser tratados de forma integrada e eficaz. A construção do “Termómetro de Reputação” baseia-se nessa abordagem integrada, sendo complementada pela simulação prática

de cenários nos quais a ferramenta pode ser aplicada como objetivo demonstrar sua eficácia em situações reais de crise de imagem.

A questão central que norteia esta pesquisa é: como as médias e grandes empresas podem gerir eficazmente sua reputação, prevenindo crises de imagem e auxiliando na gestão dessas crises quando necessário? O monitoramento contínuo da reputação empresarial é um elemento-chave na comunicação organizacional, pois pode aumentar significativamente o valor de mercado da marca, evitar crises, melhorar o relacionamento com os públicos estratégicos e contribuir diretamente para o aumento da receita das empresas. Crises de imagem impactam diretamente o faturamento das organizações, atingindo sua credibilidade e reputação e, em alguns casos, levando ao encerramento das atividades empresariais. Assim, a gestão adequada da reputação não apenas previne essas crises, como também garante a proteção dos ativos simbólicos e financeiros das organizações.

Muitas empresas não possuem uma cultura organizacional voltada para a prevenção de crises e muito menos ferramenta estruturada para gestão da reputação. Essa lacuna pode ser atribuída à falta de reconhecimento da importância desse trabalho estratégico ou à escassez de recursos financeiros e humanos qualificados. Diante desse cenário, o projeto propõe a criação de um modelo simples e eficaz que possa ser aplicado por médias e grandes empresas. O “Termómetro de Reputação” pode ajudar as organizações a monitorar continuamente sua saúde reputacional e prever possíveis cenários críticos.

A metodologia principal adotada nesta pesquisa é aplicada, com foco na construção prática do “Termómetro de Reputação”. Esse tipo de pesquisa busca testar ideias previamente desenvolvidas em situações reais, além de explorar conceitos teóricos fundamentais. A coleta de dados foi realizada com base em documentos bibliográficos e outras fontes relevantes, permitindo identificar as principais métricas utilizadas na avaliação da reputação empresarial por empresas em geral, apontadas como principais nas revisões bibliográficas. Entre essas métricas estavam críticas nas ouvidorias, avaliações no Google, comentários nas redes sociais, notícias veiculadas

nos meios de comunicação *on* e *offline*, acessos ao site corporativo e denúncias registradas por *stakeholders* internos ou externos.

Os dados coletados foram classificados como positivos, negativos ou neutros e integrados em um modelo analítico que permitiram determinar a “temperatura” da reputação empresarial. Essa temperatura reflete o estado atual da organização: não excessivamente alta (indicando uma crise iminente) nem muito baixa (sugerindo falta de trabalho adequado na construção da imagem corporativa). Para garantir maior precisão na análise integrada dos dados, foi considerado um período mínimo de 12 meses no cenário apresentado.

Por fim, é sugerido um índice de confiabilidade dos dados coletados para avaliar a precisão das informações utilizadas na construção do “Termómetro”. Esse índice foi calculado com base na quantidade e qualidade das métricas disponíveis para análise. Em suma, este projeto oferece às empresas uma ferramenta prática que permite gerenciar sua reputação continuamente com maior eficácia estratégica.

A realização desta dissertação representa não apenas a conclusão de uma etapa acadêmica, mas também a concretização de um sonho que só foi possível com o apoio e incentivo de muitas pessoas.

2. IDENTIDADE, IMAGEM E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para esta pesquisa, é imprescindível estudar os conceitos de comunicação organizacional, identidade, imagem e comunicação integrada pois, estes são os conceitos e ferramentas que serão utilizados durante o gerenciamento de uma crise de imagem. Por comunicação organizacional, também chamada de comunicação empresarial ou corporativa, de acordo com BUENO (2009), entende-se um conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização, para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse, com o objetivo de criar uma imagem positiva da instituição que ela representa com seus diversos públicos. Desta forma, a comunicação organizacional engloba ações voltadas para funcionários, clientes, acionistas, imprensa, sindicatos, parlamentares, entidades, entre outros.

KUNSCH (2003) define a comunicação organizacional como a disciplina que busca estudar o fenômeno da comunicação dentro das organizações, bem como a funcionalidade de seus processos entre as organizações e seus diversos públicos, compreendendo, assim, a quatro segmentos da comunicação: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, comunicação interna e a comunicação administrativa. Com pensamento semelhante ao de KUNSCH (2003), TORQUATO (2002) utiliza-se de subáreas para definir a comunicação organizacional, classificando-as como “as formas de comunicação nas organizações”, sendo elas: comunicação cultural, comunicação gerencial e comunicação social externa e interna.

Demonstrando pensamento similar, PIMENTA (2009) considera a Comunicação Corporativa como uma área multidisciplinar, que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo (jornalismo empresarial e assessoria de imprensa), marketing (promoções, pesquisa, endomarketing) e publicidade (propagandas e publicidade institucional). Para a autora, a comunicação organizacional deve estar vinculada ao planejamento estratégico da instituição, contribuindo assim para a construção da imagem proativa que se busca.

Na perspectiva latino-americana, a comunicação organizacional é concebida como um processo instrumental, assim como um fenômeno complexo que atravessa a cultura, a identidade e a estratégia das instituições. Essa abordagem é refletida na obra comunicação estratégica para as organizações (CIESPAL; FLACSO, 2006), que reúne textos de diversos autores comprometidos com uma visão crítica, contextualizada e relacional da comunicação no ambiente organizacional.

Os autores propõem uma reflexão aprofundada sobre a comunicação estratégica, considerando-a como um campo autônomo de conhecimento, com lógica própria, distinta das racionalidades estritamente gerenciais. Esta deve ser pensada a partir dos sujeitos sociais e das suas práticas, sendo orientada para o diálogo, a negociação de sentidos e a construção coletiva de projetos institucionais. Isso implica um afastamento da visão reducionista da comunicação como mera difusão ou persuasão, e a adoção de um modelo mais relacional, ético e democrático (CIESPAL; FLACSO, 2006).

A comunicação empresarial contemporânea exige uma abordagem estratégica e integrada, capaz de alinhar os diferentes fluxos comunicacionais da organização com seus objetivos institucionais e de mercado. A crescente complexidade dos ambientes organizacionais, marcada por múltiplos stakeholders, transformação digital e exposição constante à opinião pública, impõe às organizações o desafio de articular mensagens coerentes, transparentes e eficazes em todos os níveis da sua atuação (BERCERUELO; Estudio de Comunicación, 2016).

A comunicação organizacional, em todas as suas instâncias, tem o objetivo de trabalhar a imagem da empresa de forma positiva para os seus diversos públicos, e construir sua identidade organizacional. De acordo com KUNSCH (2003), a identidade corporativa reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o autorretrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões, etc.

A identidade corporativa consiste no que a organização efetivamente é: sua estrutura institucional fundadora, seu estatuto legal, o histórico do seu desenvolvimento ou de sua trajetória, seus diretores, seu local, o

organograma de atividades, suas filiais, seu capital, seu patrimônio. E também, no que ela faz: todas as atividades que movem o sistema relacional e produtivo, compreendendo técnicas e métodos usados, linhas de produtos ou serviços, estrutura de preços e características de distribuição, num conjunto que está sancionado em forma de resultados comerciais e financeiros (KUNSCH, 2003, p. 172).

Concomitantemente, TORQUATO (2002) argumenta que a identidade corporativa se refere ao plano dos conteúdos lógicos, concretos, sendo que sua construção deve levar em consideração valores e critérios, tais como o foco, a essência, a capacidade de permanência, a singularidade, que preserva a especificidade e a unicidade, que garante a coerência. Desta forma, a identidade é o conceito mor que define os limites, os contornos e as possibilidades de posicionamento da marca.

O conceito de imagem diversas vezes é confundido com o de identidade, o que, dependendo do caso, pode causar problemas de planejamento. KUNSCH (2003) define que: “imagem é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto Identidade é o que a organização é, faz e diz” (KUNSCH, 2003, p. 170). A imagem representa o que está na cabeça do público a respeito da identidade corporativa.

Desta forma, TORQUATO (2002) argumenta que a imagem se refere ao plano do simbolismo, das intuições e conotações, apreendidas pelo nível do inconsciente. Assim, a identidade é a verdade sobre a organização, é o que ela realmente é. A imagem é a projeção da identidade, é o que os públicos acham. Conhecer e administrar a questão de imagem das organizações, pelo fato de esta ser de natureza intangível, é algo complexo, constituindo sempre, para a área de comunicação organizacional, um desafio.

De acordo com TOMASI (2009), a comunicação organizacional não pode ser vista apenas por uma definição de dicionário, um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro de uma empresa, dirigida ao público interno e ao público externo. A autora afirma que deve ser analisada como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa, sendo elaborada de forma multidisciplinar, com base em métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, publicidade e marketing, dirigida a diversos públicos, tanto externo como interno, tendo como referência o planejamento estratégico da empresa.

Assim, o autor argumenta que uma boa comunicação empresarial é condição fundamental para a construção de uma imagem institucional consistente. E nessa empreitada é preciso contar com profissionais de marketing, relações públicas, jornalistas e publicitários.

Essa nova postura organizacional com relação à comunicação leva as empresas a reconhecer que ações isoladas de comunicação já não produzem o efeito necessário. É preciso transformar as ilhas de comunicação existentes dentro das empresas em um todo, em uma ação única, com um comando apenas (TOMASI, 2009, p. 58)

As relações-públicas trabalham no sentido de ajustar o objeto da comunicação aos interesses dos diversos públicos da organização, atuando de uma maneira realista e objetiva, trabalhando com valores, conceitos e princípios voltados para a construção da identidade e da imagem organizacional. BERCERUELO (2016) aponta que a escuta ativa dos públicos, o mapeamento de riscos e oportunidades e a antecipação de cenários comunicacionais são elementos centrais para uma gestão comunicacional eficaz. A comunicação passa a ser entendida como um ativo intangível que impacta diretamente a governança, a performance institucional e os resultados de negócio.

De acordo com a visão de CAPRIOTTI (2021) a comunicação organizacional contemporânea é compreendida como um sistema global e integrado de relações entre a entidade e seus diferentes públicos, sendo fundamental para alinhar interesses, fortalecer a reputação e contribuir para a viabilidade e sustentabilidade das organizações. Nesse contexto, deixa de ser vista como mera soma de mensagens ou ações isoladas e passa a ser concebida como um processo estruturado, que abrange tanto o discurso intencional da entidade quanto a percepção e interpretação dos públicos, exigindo uma abordagem estratégica e integrada para sua gestão.

Para o autor, a comunicação estratégica se destaca como elemento central desse processo, pois envolve a análise do contexto, a formulação de intenções e a implementação de ações alinhadas aos objetivos organizacionais de médio e longo prazo. Trata-se de um processo dinâmico, que exige flexibilidade e capacidade de adaptação diante das mudanças do ambiente, diferenciando-se das ações táticas, que

são voltadas para o curto prazo e para problemas específicos. A direção estratégica da comunicação, portanto, implica a definição de diretrizes, a busca por consistência e a adoção de mecanismos de controle e avaliação de resultados, de modo a garantir que o desempenho comunicativo contribua efetivamente para a realização das metas institucionais (CAPRIOTTI, 2021).

Outro aspecto essencial diz respeito à gestão da reputação e à necessidade de consistência discursiva abordado por BERCERUELO (2016). Em tempos de mídias sociais e exposição digital, é fundamental que a organização adote uma única voz institucional, coordenada e estrategicamente posicionada, assegurando que as mensagens destinadas a diferentes públicos não sejam contraditórias ou fragmentadas. A liderança da organização deve assumir um papel ativo nesse processo, reconhecendo que a comunicação não é função delegável, mas uma responsabilidade compartilhada por toda a estrutura diretiva.

PÉREZ (2017) apresenta uma abordagem diferenciada dos outros autores, quando expõe a emergência da Nova Teoria Estratégica (NTE) que representa uma inflexão fundamental no campo da comunicação organizacional e estratégica, ao propor uma superação do paradigma fragmentado e reducionista que historicamente marcou tanto a gestão quanto a comunicação nas organizações. Conforme a autora, a NTE parte do reconhecimento de que a realidade organizacional contemporânea é complexa, fluida e multidimensional, exigindo abordagens que integrem múltiplos saberes e perspectivas, em vez de respostas lineares e modelos rígidos baseados na racionalidade instrumental.

No âmbito da comunicação organizacional, a NTE enfatiza a centralidade do ser humano relacional, superando o antigo foco no “ator racional” e nos processos exclusivamente econômicos. A organização deixa de ser vista apenas como unidade produtiva ou hierárquica, passando a ser concebida como um nódulo de inovação, significação e responsabilidade social, inserida em redes de relações que se constroem e se transformam continuamente. Essa perspectiva implica reconhecer a comunicação além de uma ferramenta, mas também como matriz fundante da estratégia, capaz de

articular percepções, construir sentidos compartilhados e promover a cooperação entre diferentes atores sociais (PÉREZ, 2017, p. 27-28).

2.1 Comunicação Integrada

A comunicação integrada é definida como uma filosofia de trabalho da comunicação organizacional, sendo considerada um ideal de trabalho a ser utilizado para conseguir melhores resultados. Dos autores estudados, KUNSCH (2003), VASCONCELOS (2009) e PIMENTA (2009), são os que apresentam definições de uma comunicação integrada. KUNSCH (2003) afirma que é a filosofia que pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, formando um mix, o composto da Comunicação Organizacional.

A comunicação integrada precisa ser harmônica, respeitando a diferenças e peculiaridade dos outros setores. Já PIMENTA (2009) afirma que a imagem do produto e da empresa formam seu patrimônio maior, que deve ser construído e preservado, tendo como base a ética, a organização e a competência. A autora ressalta, assim como KUNSCH (2003), que o empenho em gerar e manter uma imagem deve ser realizado e conjunto com todos os setores da comunicação organizacional.

No entanto, VASCONCELOS (2009) apresenta uma visão mais prática e voltada para o *marketing*. Para ela a integração das ferramentas de comunicação é tão importante para as empresas, que algumas estão sugerindo a criação de uma vice-presidência de comunicações, cuja função deve orientar, analisar e, principalmente, integrar toda a comunicação da empresa, alinhando-a a seus objetivos e metas. Esta deve ter um conceito superior às ferramentas dos compostos de comunicação (publicidade em jornais, revistas, assessoria de imprensa, eventos). Assim sendo, a comunicação integrada significa, também, tomar decisões e orientar a comunicação respeitando uma simples regra: tudo comunica.

A comunicação integrada deve preferencialmente ser realizada através da presença de todos os componentes da comunicação organizacional (*marketing*, publicidade, relações públicas e assessoria de imprensa), atuando em forma conjunta (VASCONCELOS, 2009). Entretanto, apresentar os componentes da Comunicação Organizacional não significa que seja realizada uma comunicação integrada. A atuação em conjunto destes setores, o planejamento de comunicação, e a comunicação entre eles, é fundamental para a eficácia da mesma. KUSCH (2003) completa afirmando que a principal importância da comunicação integrada reside no fato dela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo.

Contudo, apesar de também concordar com a importância e eficácia de uma comunicação organizacional Integrada, BUENO (2009) argumenta que esta filosofia ainda hoje se constitui em mais um discurso, apropriado pelos especialistas e gestores da comunicação, do que uma prática efetiva do cotidiano das organizações.

Tem sido difícil fazer com que os profissionais da área, distribuídos em várias especialidades, com culturas e conhecimentos distintos, abram mão de suas convicções e, sobretudo, se disponham a trabalhar em equipe (ou em um time, para usar um termo muito em voga no vocabulário empresarial contemporâneo), integradamente. Na prática, coexistem duas forças em oposição: a que trabalha no sentido de buscar a integração das atividades, eliminando barreiras antepostas por 'egos avantajados' que pretendem impor suas posturas e opiniões; e a de categorias profissionais ainda presas ao ranço corporativista, como o que, durante muito tempo (essa situação ainda não foi totalmente superada!), contrapôs jornalistas e relações públicas em disputa acirrada por espaço mais generoso no campo da Comunicação Empresarial. (BUENO, 2009, p.11)

Sendo a comunicação integrada a atuação das áreas da comunicação, desenvolvendo assim, uma interação das atividades destas interfaces, para que este processo ocorra de forma satisfatória, é necessário um bom plano de Comunicação, influenciando diretamente a reputação da empresa.

Por sua vez, GUIASOLA (2006) contribui com uma abordagem aplicada, integrando conceitos de comunicação integrada e comunicação de marketing ao planejamento estratégico organizacional. A autora defende que as ações

comunicacionais devem permear todas as esferas da empresa — desde a alta gestão até a operação — garantindo coerência, consistência e alinhamento entre os discursos internos e externos.

Para a autora, a comunicação integrada são compreendidas como fluxos sistemáticos que articulam os diversos setores organizacionais, favorecendo a circulação de informações, a clareza nos processos decisórios e o fortalecimento da imagem e da cultura corporativa. GUIASOLA (2006) enfatiza que a comunicação deve agregar valor simbólico às ações institucionais, funcionando como vetor de diferenciação competitiva e elemento estruturante da identidade organizacional perante os públicos estratégicos.

Para BERCERUEL (2016) a noção de comunicação integrada está diretamente relacionada à coordenação entre os setores de marketing, publicidade, relações públicas, comunicação interna e institucional. Essa integração promove uma construção de imagem unificada, com sinergia entre os diversos pontos de contato da organização com seus públicos estratégicos. A consistência comunicacional torna-se, assim, um fator-chave para o fortalecimento da reputação e da identidade corporativa.

No âmbito da comunicação integrada, CAPRIOTTI (2021) aborda uma evolução conceitual que ultrapassa a tradicional comunicação integrada de marketing. Embora esta última seja relevante para a promoção de produtos e serviços, o enfoque contemporâneo defende a integração de todas as formas de comunicação – interna, institucional, mercadológica, entre outras – sob uma única estratégia, visando à coerência das mensagens, à sinergia entre canais e à maximização do impacto junto aos diferentes públicos estratégicos. Essa perspectiva holística é fundamental para que a comunicação atue como ativo intangível, capaz de gerar valor econômico, fortalecer o capital relacional e contribuir para a existência, competitividade, liderança e integração da organização na sociedade.

Com a sua abordagem utilizando a nova teoria estratégica (NTE), PÉREZ (2017) argumenta que a comunicação integrada adquire novo significado ao ser compreendida como processo sistêmico e transdisciplinar, que atravessa todas as

dimensões da organização e articula seus múltiplos públicos e interesses. A autora propõe abandonar a fragmentação entre comunicação interna, institucional, mercadológica e administrativa, defendendo uma abordagem holística capaz de responder à complexidade dos ambientes organizacionais e sociais. Nesse sentido, a comunicação integrada de marketing também é ressignificada, sendo inserida em um contexto mais amplo de construção de valor simbólico, relacional e social, indo além da mera promoção de produtos ou serviços.

A tomada de decisão estratégica passa a exigir, assim, maior humildade, flexibilidade e capacidade de adaptação, valorizando o julgamento prático, a experimentação e o aprendizado contínuo. A comunicação organizacional, estratégica e integrada, nesse novo paradigma, torna-se elemento-chave para a sustentabilidade, a inovação e a relevância social das organizações em contextos marcados por mudanças rápidas, incertezas e múltiplas conexões (PÉREZ, 2017, p. 35-53).

As contribuições desses autores evidenciam que a comunicação nas organizações precisa ser tratada como dimensão estratégica central, integrada ao planejamento, à gestão e à cultura institucional. Ao articular os processos de comunicação interna, externa e mercadológica, é possível construir uma organização comunicativa, capaz de interagir de forma eficaz com seus públicos, adaptar-se aos contextos de mudança e sustentar sua legitimidade social.

2.2 Comunicação Integrada de Marketing

A evolução do mercado e o aumento da concorrência têm levado as empresas a adotar estratégias mais eficazes de comunicação com seus públicos, resultando no surgimento da comunicação integrada de marketing (CIM). Essa abordagem emergiu como uma ferramenta indispensável para alinhar as estratégias comunicacionais das organizações, garantindo coerência entre suas mensagens e canais de comunicação. Desde sua conceitualização na década de 1990, a CIM tem sido amplamente estudada

por diversos autores, incluindo SCHULTZ (1993), FITZPATRICK (2005) e SMITH, GRAETZ e WESTERBEEK (2006).

A definição de CIM tem sido objeto de debate ao longo dos anos, com diferentes perspectivas sobre sua abrangência e aplicação. SCHULTZ (1993) argumenta que a CIM deve ser entendida como um conceito dinâmico e contextual, cuja definição varia de acordo com as necessidades organizacionais e a evolução das ferramentas de comunicação. O autor ressalta que a CIM não se limita à integração de canais, mas representa uma mudança estratégica no modo como as empresas se comunicam com seus stakeholders. Nesse sentido, ela pode ser vista como um processo adaptável, no qual os diferentes meios de comunicação trabalham sinergicamente para fortalecer a identidade da marca e melhorar sua percepção pelo público-alvo. Essa visão destaca a importância da consistência nas mensagens transmitidas e do alinhamento entre os objetivos organizacionais e as expectativas dos consumidores.

Além disso, a implementação da CIM apresenta desafios legais e éticos que precisam ser considerados pelas organizações. FITZPATRICK (2005) explora as implicações regulatórias da mesma, enfatizando a necessidade de conformidade com legislações relacionadas à publicidade e proteção ao consumidor. A autora aponta que práticas como publicidade enganosa ou segmentação abusiva podem comprometer a credibilidade das empresas e gerar problemas legais significativos. Para mitigar esses riscos, o autor defende que as organizações devem adotar estratégias de marketing baseadas na transparência e na responsabilidade corporativa. Dessa forma, a CIM fortalece as relações com os consumidores e contribui para uma atuação empresarial ética e sustentável.

Outro aspecto fundamental é sua relação com a personalidade da marca. SMITH, GRAETZ e WESTERBEEK (2006) analisam como organizações esportivas utilizam a CIM para consolidar sua identidade de marca e gerar engajamento emocional com os consumidores. Os autores destacam que a personalidade da marca desempenha um papel crucial na maneira como o público-alvo percebe e interage com as empresas. Marcas bem-sucedidas utilizam estratégias integradas para reforçar seus valores

centrais e criar uma conexão emocional duradoura com seus clientes. A integração eficaz dos diferentes canais de comunicação fortalece a identidade da marca, contribuindo para torná-la mais coesa, memorável e alinhada às expectativas dos consumidores.

Portanto, a comunicação integrada de marketing se apresenta como uma estratégia essencial em um ambiente competitivo cada vez mais complexo. Sua aplicação exige uma abordagem estratégica que considere aspectos legais, éticos e emocionais, garantindo que as mensagens transmitidas sejam consistentes, transparentes e alinhadas aos valores organizacionais.

3. A REPUTAÇÃO EMPRESARIAL E GESTÃO DE RISCOS

O mundo está a viver a era da velocidade da informação, do surgimento de novas tecnologias digitais a cada momento, da falta de curadoria das informações, onde o sentimento causado por uma informação é mais importante que a sua veracidade e isso, obviamente impacta diretamente as corporações, principalmente a sua reputação. De acordo com PRADO (2020), a reputação é o somatório dos valores, códigos, história, memória, cultura e políticas corporativas de uma empresa, é o legado que as empresas oferecem para a sociedade, sua comunidade, corpo funcional e *stakeholders*.

A boa reputação de uma empresa é capaz de trazer imensos benefícios para a sua sobrevivência, como contratar e manter talentos, negociar com fornecedores, desenvolver relações estáveis e duradouras com seus diversos públicos, maior chance de investimento, além das vantagens no mercado, destacar-se sobre os seus concorrentes e criar um capital simbólico poderoso.

A reputação organizacional é criada por meio de interações sequenciais sob investimentos consecutivos de confiança. Tal reputação opera como um elemento de redução de risco, revelando aos membros de uma organização e a seus diversos *stakeholders* como esta reagirá às circunstâncias futuras (ALMEIDA, 2016). Os valores associados a uma empresa e compartilhados pelos *stakeholders* são importantes, não somente como referência para o mercado, mas também para promover a relações institucionais. Para a autora, este conjunto de valores que é tangibilizado pela marca constrói sua reputação ao longo do tempo e contribui significativamente para o desenvolvimento de outros ativos intangíveis essenciais.

A reputação, ao contrário da marca, é criada de fora para dentro da organização, através do resultado das ações da própria organização e como os *stakeholders* percebem estas ações. De acordo com SCHEINER (2019) a reputação tem como principal característica promover um ambiente favorável aos negócios das organizações na medida em que cria atitudes positivas dos seus *stakeholders*.

O autor observa que empresas com forte identidade e propósito de marca têm, de forma geral, uma melhor reputação perante seus públicos de interesse, e que relacionamentos fortes (conexões com os públicos) impulsionam e protegem a marca e a reputação. Logo, quanto mais forte a reputação, maior a favorabilidade de diferentes segmentos da população e, por extensão, mais forte será seu *brand equity* e seu valor intangível.

A construção da reputação depende diretamente do reflexo da imagem organizacional, que por sua vez, depende diretamente da identidade da organização, que serão comunicados ao público através das ações de comunicação organizacional integradas a longo prazo. Apesar de reconhecer que estes conceitos estão intimamente ligados, TEIXEIRA (2019) separa-os ao afirmar que a imagem da organização está ligada às opiniões mais recentes do público, enquanto que a reputação reflete uma avaliação e julgamentos dos conjuntos de valores e percepções transmitidos ao longo do tempo.

A autora argumenta que uma reputação não é construída em dias, semanas, meses, mas sim através de um longo processo que resulta de várias percepções até o público elaborar sua opinião, sendo assim a soma de todas as imagens construídas pelos diferentes públicos. SCHEINER (2019) complementa esta ideia ao indicar que na parte interna da organização, a identidade serve para refletir o DNA da empresa, sua missão, visão e valores organizacionais, atributos esses que são essenciais, inconfundíveis e duradouros para seus públicos de interesse, gerados a partir do núcleo de crenças, valores e atuação da organização e, a partir dessa concepção, são comunicados para o mercado em geral.

A reputação é um ativo intangível extremamente valioso para as organizações, na medida em que confere a elas legitimidade e credibilidade. Esta pode ser definida como o conjunto de percepções, opiniões e julgamentos dos grupos de relacionamento de uma empresa sobre a sua capacidade de gerar valor e, especialmente, sobre o quanto ela é capaz de honrar e de cumprir as promessas que faz (PRADO, 2020). De acordo com a autora, essas percepções afetam diretamente as

decisões das pessoas de comprar, recomendar, investir ou querer trabalhar nela. Reputação é um vínculo emocional, que promove uma predisposição favorável em relação à empresa.

Concomitante com esta ideia, ALMEIDA (2016) coloca a reputação como parte integrante dos ativos intangíveis de uma organização. Além da reputação, fazem parte: Marca; cultura organizacional; confiança interna; cooperação voluntária; capital humano; contexto capacitante, gerado a partir da inter-relação dos fatores anteriores, do qual a inteligência competitiva pode emergir. De acordo com a autora, ativos intangíveis, como a reputação de uma empresa, dão suporte às promessas de entrega de resultado futuro e constituem-se em elementos necessários para o desempenho de outros ativos da empresa.

O valor patrimonial de uma empresa é possível que seja muito superior ao seu valor contábil, e a reputação de uma marca está no centro desta influência. PRADO (2020) pontua que 26% do valor do mercado das empresas é atribuído a sua reputação, sendo que alguns analistas chegam a mencionar que hoje está entre 35% e 41%, devido à presença ampliada das marcas nas plataformas sociais. O melhor exemplo para isso é o banco digital Nubank que, em 2021, se tornou o banco mais valioso da América Latina, ao atingir o valor de mercado em US\$ 41,5 bilhões na bolsa de valores de Nova York, sem dar lucro (BBC News Brasil, 2021).

Para ALMEIDA (2016) a reputação corporativa é um recurso estratégico de grande valor para as organizações por ser único e intransferível, se tornando uma vantagem competitiva sustentável que permite a sua diferenciação em relação às demais que atuam no mercado. A autora faz um paralelo da reputação como se fosse um crédito de confiança adquirido pela organização, associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento por uma história de boas experiências.

Entender a reputação pode, num primeiro momento, parecer difícil para os gestores acostumados a tratar de ativos físicos, total ou parcialmente controláveis. A reputação de uma organização é resultado de sua capacidade de gerar valor para os diversos stakeholders ao longo dos anos.

Trata de uma percepção dos diversos segmentos de públicos que se relacionam com a organização e é construída a partir de múltiplas e diversas fontes de informação e experiência, tendo como base as ações e os comportamentos da organização, sua comunicação e, ainda, o que terceiros podem produzir de informação a seu respeito. (ALMEIDA, 2016, p.191)

É possível afirmar que a reputação é intrinsecamente ligada ao negócio das empresas e influencia diretamente seus resultados e a sustentabilidade desse desempenho no longo prazo. Além disso, a reputação de uma empresa deve ser trabalhada de forma uníssona com a construção da marca pois, é através dela e de sua marca que será reconhecida e propagada.

3.1 Marca e reputação como ativos estratégicos

De acordo com SCHEINER (2019), enquanto a marca expressa a promessa da empresa no bem servir à sua estratégica e ao posicionamento de mercado, a reputação avalia a experiência ao longo prazo dos stakeholders corporativos, tangibilizando o quão eficiente a empresa foi na efetiva entrega da sua promessa da marca. A marca de uma empresa deve possuir um significado que una e integre os indivíduos do ecossistema de uma organização, de acordo com ALMEIDA (2016), criando vínculos dentro de uma cultura de identidade, propósito e interesses compartilhados. Para a autora, a marca surge como um símbolo a partir dessa identidade compartilhada que é a condição para a interação e adaptação.

A incorporação da reputação e da marca nas decisões estratégicas da empresa deve ir além do reconhecimento de seu valor simbólico; trata-se de integrá-las como pilares estruturantes da própria vantagem competitiva. Diferentemente de recursos tangíveis, esses ativos intangíveis são construídos ao longo do tempo e dificilmente replicáveis pelos concorrentes, conferindo singularidade e resiliência às organizações. Ao gerir marca e reputação de forma articulada, a empresa não apenas fortalece sua identidade institucional, mas também amplia sua capacidade de se diferenciar em mercados saturados, consolidando vínculos duradouros com seus públicos e protegendo-se contra ameaças competitivas.

ALMEIDA (2016) argumenta que o conceito de marca é resultante de uma dinâmica de relações entre a empresa, seu produto e a comunidade de *stakeholders*, ou seja, construção de ativos intangíveis, gerando valor para todos. Para isso, devemos compreender a marca como a “tangibilização” do vínculo dos indivíduos que possuem algum papel e interesse na empresa, seja como funcionário, fornecedor, parceiro, investidor, cliente ou consumidor.

Não basta apenas construir uma boa reputação no papel e investir inicialmente em ações de gestão de marca, é necessário sustentar e monitorar ao longo do tempo, pois se trata de um processo que envolve construção, sustentação e manutenção. Além disso, a palavra-chave que todas as empresas deveriam adotar para sobreviver é prevenção, não deixar problemas acontecerem e criar processos para que, caso o pior aconteça, tenham seus efeitos minimizados. Para isso, é fundamental que as empresas desenvolvam ações de gerenciamento de riscos, desde o mapeamento, monitoramento e ações diárias para evitar que eles ocorram.

A marca, completa ALMEIDA (2016), passa a ser uma promessa, a base de um contrato psicológico que medeia uma relação entre partes, e que terá maior ou menor valor quanto mais corresponder a essa promessa, criando reputação por meio do conjunto de interações que se estabelece entre partes ao longo do tempo. A autora argumenta que, ao contrário do que foi usado por muitos anos, a propaganda pura e simples não produz os mesmos resultados de antes. A construção do valor para a marca passa a ser fruto de um processo muito mais complexo de construção de relacionamentos entre empresas e consumidores.

3.2 Credibilidade e confiança

A credibilidade e a confiança são conceitos frequentemente confundidos, mas que possuem distinções importantes, especialmente no contexto das relações digitais entre marcas e públicos. MCKNIGHT, CHOUDHURY e KACMAR (2002) apontam que a credibilidade se refere à percepção de competência, confiabilidade e veracidade de um agente com base em comportamentos passados ou informações disponíveis. Já a

confiança, embora relacionada, envolve uma expectativa positiva sobre as intenções futuras da outra parte, incluindo sua integridade e benevolência. Essa diferenciação é fundamental para a construção de indicadores reputacionais, pois a credibilidade pode ser mensurada por meio da qualidade das informações emitidas por uma marca, enquanto a confiança demanda uma avaliação mais relacional e subjetiva no tempo.

No campo do marketing, essa distinção também é ressaltada nos estudos sobre lealdade à marca. DELGADO-BALLESTER e MUNUERA-ALEMÁN (2001) analisam a confiança na marca como um fator decisivo para o comportamento de recompra, fidelização e defesa da marca pelo consumidor. Nesse contexto, a credibilidade funciona como um componente inicial, capaz de gerar atenção e atrair o público; porém, é a confiança — construída com consistência, experiência e entrega de valor — que sustenta relações duradouras. A economia da informação digital valoriza cada vez mais esses atributos como diferenciais estratégicos, visto que a construção de vínculos com os públicos extrapola a transmissão de mensagens e envolve aspectos éticos, relacionais e afetivos.

Além dos estudos acadêmicos, profissionais da comunicação têm apontado que a credibilidade e a confiança são dimensões que devem ser geridas intencionalmente pelas organizações. CARDOSO (s.d.) identifica cinco pilares fundamentais que sustentam esses dois valores no ambiente corporativo contemporâneo: transparência, autenticidade, ética, consistência e responsabilidade social. Esses fatores se somam aos indicadores reputacionais para formar uma base sólida de avaliação da marca na esfera digital. Em um cenário marcado por desinformação e exposição constante, marcas que conseguem demonstrar credibilidade em suas mensagens e gerar confiança com suas ações conquistam vantagem competitiva na relação com os públicos, sendo percebidas como mais humanas, coerentes e responsáveis.

3.3 Gestão de reputação e riscos

A reputação deve ser pensada como um fundo de investimento, algo que se investe diariamente não para usar amanhã, mas para colher os frutos no futuro.

Somado a isso, também pode-se compara a um “selo de qualidade”, que traz boa referência ao produto vendido, ao serviço prestado, a imagem pública. ANDREI (2019) argumenta que a principal característica da gestão da reputação de uma empresa é promover um ambiente favorável aos negócios e projetos, à medida que cria atitudes positivas para seus *stakeholders*. Ou seja, as atitudes dos públicos de interesse dependem das percepções criadas a partir dos fatos, imagens e mensagens recebidas pelos públicos.

PRADO (2020) afirmam que 85% das crises que atingem as empresas estão instaladas dentro da próprias nossas empresas e, para encontrar uma forma de evitá-las, é necessário fazer um trabalho árduo de gestão de reputação e mapeamento de riscos, através de dois fatores principais: prevenção e vigilância ou monitoramento. A autora acredita que a gestão de reputação e a prevenção de riscos não está ligada apenas a área técnica ou recursos da organização, mas principalmente aos seus comportamentos éticos, valores, crenças e propósitos.

Promover uma cultura de integridade, de transparência e de combate a corrupção que inevitavelmente contribuirá para a diminuição dos impactos causados pela irresponsabilidade e pela falta de gestão adequada dos riscos. Essa é a fórmula para o desenvolvimento sustentável e preservação da imagem do sistema como um todo, desde o executivo, passando pela marca, pela organização e, no limite, pelo país. (PRADO, 2020, p.29)

Não é possível realizar um monitoramento eficaz da reputação sem o devido investimento e profissionalismo. Sobre isso ALMEIDA (2016) argumenta que a gestão efetiva de intangíveis exige gestores capacitados, familiarizados com a interdisciplinaridade e voltados a melhor compreender que é valor para as pessoas ao seu redor, sejam elas colegas de trabalho, subordinados, fornecedores ou clientes. Para a autora, é na gestão dos intangíveis organizacionais que encontra-se a pedra angular da criação de empresas globais, capazes de tratar com efetividade a diversidade, reduzir conflitos, aumentar a eficiência dos recursos humanos, criar e sustentar valor para os *stakeholders*.

Para entender melhor como gerenciar e aprimorar as empresas, é necessário implementar primeiro alguns indicadores de performance, com o objetivo de avaliar os processos que atingem as metas e suas origens, como falha de processos de diversos tipos (ASSI, 2017). O autor pontua que para implementar controles internos e monitoramento nas empresas, é necessário entender do negócio, implementar as ferramentas de controle (recursos humanos e processos administrativos e haver mapeado as possibilidades de riscos das empresas.

Esse monitoramento, chamando por ASSI (2017) como gestão de controles internos, muitas vezes é desvalorizado pela gestão, tornando-se menos significativos, sendo utilizados aquém de suas possibilidades. O autor argumenta que como não há um modelo padronizado e que cada organização deve implementar o seu próprio sistema segundo as suas necessidades, o assunto não é debatido entre as organizações como deveria. Além da sua implementação, é necessário sempre de revisões periódicos, pois são processos que estão em constantemente em atualização, não devendo ser rígido ou pontual.

Os riscos, quando não monitorados e não controlados, causam danos diretos a reputação da empresa, impactando em sua credibilidade, capital financeiro, reduzindo apoio dos diversos *stakeholders*. O monitoramento destes riscos, somado a gestão da reputação, ajuda a identificar momentos ao longo da trajetória da empresa, que possam desencadear em possíveis crises. Os dados coletados diariamente e analisados ajudarão a identificar momentos no calendário de operação da empresa que possam resultar em potenciais crises, dependendo das interpretações que as ações terão por parte de grupos de partes interessadas.

“É perceptível que primeiro perdemos patrimônio, chocamos acionistas e investidores, e posteriormente, perdemos reputação, imagem, entre outras perdas tangíveis e intangíveis para que as melhorias dos processos sejam implementadas. Portanto, o risco é a possibilidade de um acontecimento incerto, fortuito ou acidental. Além disso, sempre ultrapassará o controle da empresa” (ASSI, 2017, p.41)

PRADO (2020) defende que é o profissional de comunicação ou relações institucionais, seja interno ou consultor, seja o responsável pelo monitoramento de riscos reputacionais na empresa. Inicialmente deve-se identificar os riscos e seus fatores relacionados, classificando-os conforme o impacto sobre a reputação da empresa e a sua probabilidade de ocorrência.

Paralelamente aos riscos, a autora argumenta que devem ser mapeados os públicos que direta ou indiretamente podem influenciar o negócio da companhia (agentes de pressão e públicos de interesse), verificando seu grau de interesse pelo assunto e o impacto que exercem nas operações e na imagem da empresa. O trabalho efetivo de monitoramento de riscos, é feito na terceira etapa, ao utilizar esse conjunto de informações para prescrever as ações a tomar caso esses riscos escalem para uma crise. A partir daí, é feita a indicação dos responsáveis pelo desenvolvimento de um plano de ação e estratégica para cada risco, e cada *stakeholder* priorizado.

Desta maneira, as organizações precisam estar dedicadas a gestão da reputação e incluir a gestão de riscos em seus projetos. Os riscos da reputação podem impactar as relações, os negócios, o valor de mercado, a perenidade organizacional. Para ALMEIDA (2016) os três riscos mais importantes que podem impactar mais o negócio são: ética/integridade (fraude, corrupção, etc); produtos e serviços (qualidade, impacto na saúde, impacto ambiental); e segurança (física, de informações).

Com a era digital e a democratização da mídia, houve uma transferência de poder das organizações para indivíduos e grupos sociais, criando-se assim um ambiente de total transparência, onde uma denúncia (verdadeira ou falsa) feita por um cidadão (anônimo ou identificado), pode gerar tanta repercussão como uma matéria de um jornal respeitado. Neste contexto, PRADO (2020) argumenta que a gestão da reputação passa a abranger, necessariamente, um escopo muito mais amplo que o monitoramento e a gestão de riscos reputacionais, já obrigatório para a sobrevivência organizacional. Cuidar da reputação positiva de uma marca é garantir sua própria continuidade dentro de seu mercado de atuação.

4. GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM

Um dos maiores desafios de qualquer organização, talvez seja o gerenciamento de uma crise de imagem, quando ela precisa administrar situações que afetam diretamente a sua reputação. Ela precisa se comunicar de maneira clara, objetiva, correta, correndo risco de encerrar suas atividades, afetando todos os que estão ligados à mesma, de maneira direta e/ou indireta.

Antes de discorrer sobre o gerenciamento de crise de imagem, é importante definir o que é de fato uma crise e como ela se desenvolve para uma crise de imagem. Para CARDIA (2015), a palavra crise pode ser definida pela quebra da ordem natural das coisas, algo que desafie o sistema pelo seu aspecto antinatural, quebra de um processo natural, seja pelo homem ou por causas naturais. Elas são geralmente frutos de desastres naturais ou omissões institucionais/empresariais, conflitos humanos ou políticos. Esta crise não precisa de muito para se transformar numa crise de imagem, basta ganhar a mídia e, de alguma forma, ferir o conceito de um grupo ou sociedade.

FORNI (2013) sugere que a crise é uma ruptura com a normalidade, algo que muda a rotina da organização de forma drástica, implicando sempre em uma ameaça ao negócio, à sua reputação e ao seu futuro. Contudo, o autor sinaliza que acontecimentos negativos por si só não representam uma crise. A forma como eles serão administrados e em como será a sua repercussão, porém, pode se transformar em uma crise, tendo o poder de desestabilizar as organizações e governos.

Diferente dos outros autores, ROSA (2003) escolhe definir e distinguir este conceito por um aspecto fundamental: crise de imagem é potencialmente mais devastadora que crises comuns, que acontecem no dia a dia de uma organização e não ganham repercussões extensas. As crises de imagem podem destruir o maior patrimônio de uma empresa, personalidade ou profissional – a reputação e confiança, influenciando diretamente na sua sobrevivência. “Crises que envolvem uma imagem pública, quando essa fica exposta em grande proporção, são, na verdade, crises de confiança” (ROSA, 2003, p.74).

As crises são consideradas como um momento crítico, de acordo com NEVES (2002), que normalmente sucede a uma ruptura do status quo, algo que foge da normalidade de forma grave. As crises empresariais com a opinião pública, como o autor escolhe denominar, são na verdade as crises de imagem, determinadas por ele como “uma situação que surge quando algo feito pela organização – ou deixado de fazer – ou de sua responsabilidade afeta ou afetou ou poderá afetar interesses públicos relacionados à empresa, e o acontecimento tem uma repercussão negativa junto à opinião pública” (NEVES, 2002, p.31).

Apesar de existirem várias formas de definições para a palavra/situação de crise, como vimos, os autores mantêm uma mesma linha de pensamento, a despeito de qualificá-la. TORQUATO (2013) sinaliza que crise é um desequilíbrio no sistema, que implica num certo grau de desordem. Uma situação inusitada ou um acontecimento extraordinário, ocorrendo na esfera das mais diferentes organizações (públicas, privadas, terceiro setor, partidos políticos, pessoas), mudando assim a rotina da organização e impactando diretamente a sua imagem. O autor classifica a crise em três tipos: tempestivas – crises inesperadas, imprevisíveis, ocasionadas por acidentes ou fenômenos naturais; crônicas – ocasionadas por distorções acumuladas ao longo do tempo, gerando desvios, cujas conseqüências atingem diretamente a credibilidade a instituição; ciclotimia – crises que aparecem e desaparecem, que se repetem ao longo do tempo.

CÁRDIA (2015) sugere existem dois tipos de crise: uma inesperada, em caso de acidente, morte de autoridade, doença ou desastre natural; e a outra provocada pela própria organização. Um processo de comunicação eficiente poderá trazer controle sobre a crise e o impacto causado. Já o seu mau uso tende a agravar a situação.

Um dos maiores problemas pontuados pelo documento da ABRAPP (2012) é que a maioria das empresas reagem a uma crise, em vez de agir. Isso pode parecer óbvio, já que uma crise é algo inesperado. Porém, os gestores pendem a não adotar políticas de prevenção e estabelecer um plano de ação, caso estes problemas

aconteçam. Isso com certeza minimizaria maiores dificuldades que possam ocorrer durante situações complicadas.

Apesar do senso comum, segundo FORNI (2013) poucas crises são decorrentes de eventos realmente surpreendentes. O problema é que poucas organizações mundiais – e quase nenhuma brasileira – têm um trabalho voltado para a prevenção de crises e, caso elas ocorram, não existem um plano para o controle das mesmas, tanto no âmbito organizacional quanto no âmbito da comunicação, conforme é pontuado por todos os autores estudados.

O manual da ABRAPP (2012) a define como um momento peculiar, difícil, perigoso ou decisivo na vida de uma pessoa ou organização, podendo possuir características singulares dependendo de cada caso. Ela pode ser dividida em níveis de abrangência (local, regional e corporativa), com ou sem agravante. O agravante pode ser envolvimento com imprensa, autoridades policiais ou jurídicas, paralisações, vítimas, perdas financeiras, etc.

As crises têm o poder de afetar o potencial de uma organização inteira, independente do seu tamanho, gerando um desperdício de recursos e energias que poderiam ser concentrados nos negócios. FORNI (2013) pontua que crises e emergências, apesar de serem usadas muitas vezes como sinônimos, possuem sentidos diferentes. Enquanto emergências geralmente interrompem a rotina de uma organização de forma recuperável, a crise compromete os negócios e, em casos graves, a sobrevivência da organização. Para o autor, três condições devem ser consideradas necessárias para uma crise existir: ameaça severa; alto nível de incerteza e urgente necessidade de ação. Em resumo, emergências não são crises. Porém, caso não sejam controladas ou devidamente administradas, podem se tornar uma.

A maior parte das crises provém de erros de gestão e de problemas relacionados com a administração e seus empregados. Em quase totalidade das crises, existem diversos sinais mostrando que pode acontecer. “O maior erro das organizações na gestão de crises é a falha completa na preparação, na avaliação, no planejamento e treinamento para situações de crise”, (FORNI, 2013, p. 33).

Crises graves, por sua natureza e impacto, atraem maior atenção da imprensa e da opinião pública, exigindo um posicionamento rápido e oficial por parte da organização. Quando mal geridas, seus efeitos se propagam por toda a estrutura da empresa, afetando diretamente colaboradores, fornecedores, parceiros, autoridades públicas e até a sociedade em geral. O alcance e a gravidade desses impactos variam conforme o porte da organização e a complexidade do cenário envolvido, tornando cada crise um caso singular, que requer diagnóstico e abordagem específicos.

NEVES (2002) tem uma visão semelhante a FORNI (2013): para ele a natureza dessas crises pode ter os seus fatores geradores vindos de diversas fontes, tais como o produto/serviço oferecido pela empresa que foram mal desenvolvidos, situações com o público interno, crises com investidores, dificuldades envolvendo a comunidade onde a empresa está inserida, problemas envolvendo os poderes públicos e suas legislações.

As crises normalmente são causadas pela convergência de fatores humanos, tecnológicos, ambientais e organizacionais. Porém, NEVES (2002) estima que falhas humanas e falhas no processo são responsáveis por 80% de todos os acidentes que levam a uma crise e, conseqüentemente, a uma crise de imagem. Estes problemas já existem dentro das organizações, sendo deixados de lados pelos gestores e ganhando proporções ao longo do tempo.

Crises podem surgir de diversas áreas de uma instituição, gerando problemas que serão resolvidos sem alardes, sem impacto na reputação/imagem da organização, ou que podem chegar a gerar uma crise de imagem. É equivocado pensar que prevenção de crise deva ser pensado em um único setor da empresa; todos os setores devem se prevenir e estar preparados.

4.1 Crise de imagem

Quando a repercussão negativa chega à imprensa e essa se interessa por ela, este é o primeiro grave sinal da conflito de imagem (NEVES, 2002). A partir deste ponto, a crise tem a sua repercussão amplificada, tornando um dos constituintes mais importantes neste cenário. CARDIA (2015) sinaliza que a verdadeira crise sempre terá o componente crise de imagem associado, visto que mídia e a sociedade tenderão a transformar cada um destes eventos em produtos midiáticos a serem consumidos pelo público. O resultado posterior à crise de imagem está relacionado diariamente a forma como foi feito o seu gerenciamento. O departamento de comunicação deve ser chamado para participar de todas as ações desde o seu princípio, criando uma estratégia que minimize as consequências que repercutirão sobre a imagem da empresa, sendo o departamento o maior responsável sobre como o mundo perceberá o fato.

As crises podem afetar a imagem de organizações/grupos/pessoas em diversos níveis. TORQUATO (2013) os classifica numa escala de 1 a 5, sendo 1 o peso mais baixo, referente a crises suaves; e 5 o peso mais alto, referente a crises muito graves. Estas atingem diretamente os dois patrimônios, quais sejam: tangível, composto pela estrutura física/equipamentos/tecnologia/financeiro; e intangível, composto pela identidade, imagem e marca das organizações, seus produtos e serviços.

Boa reputação é algo que é construído ao longo dos anos pela organização, sendo as crises de imagem uma grande ameaça constante para este capital, de acordo com FORNI (2013). Já NEVES (2002) utiliza o termo crises empresariais com a opinião pública e não crise de imagem. O autor define opinião pública em duas formas. A primeira chamada de “grande opinião pública”, que engloba todos os públicos possíveis e imagináveis numa determinada sociedade, sendo o público, uma coleção de indivíduos, organizados ou não, com interesse em comum.

No que se refere ao interesse empresarial, para NEVES (2002), a opinião pública que importa é a “Pequena Opinião Pública”, definida pelo público com os quais a empresa se relaciona. Ou seja, “se os aludidos protestos, cartas aos jornais, faixas com

xingamentos, barricadas, etc. não são promovidos contra a empresa por seus constituintes, essas manifestações não nos interessam”, (NEVES, 2002, p. 73).

Os profissionais de comunicação têm o importante papel de sensibilizar os executivos sobre o desgaste de imagem da organização numa grave crise, visto que os mesmos só se impressionam com o impacto na reputação quando os efeitos da crise aparecem ligados diretamente a queda do faturamento da empresa. O autor sinaliza que é durante a crise que as empresas são recompensadas pelo trabalho investido na imagem e reputação antes da situação. Quanto mais uma organização/pessoa se torna visível no mercado, mais vulneráveis a crises ela se torna, devido ao maior interesse da mídia, da opinião pública e da sociedade.

4.2 Prevenção

A prevenção é parte integrante do processo de gestão de crises. CARDIA (2015) mostra que o sentido primordial da prevenção da crise acontece primeiramente em saber honestamente o quão grande é a chance de ela ocorrer. Segundo, conhecer o nível de danos que poderá ocasionar; terceiro, o quanto pode custar se não for contida e, por último, uma vez iniciada e não controlada, avaliar se ela tem o poder de levar ao encerramento das atividades da empresa.

De acordo com NEVES (2002), se houver planejamento e vontade política, a empresa pode administrar e prevenir maioria das possibilidades de crises empresariais. Nas crises de imagem, há naturalmente mais perdedores do que ganhadores. A empresa, os funcionários, a comunidade, as famílias dos envolvidos, todos perdem. Apenas os advogados, a mídia e, às vezes, a concorrência, ganham.

Nesse sentido, o ponto principal da gestão de crise é a prevenção, a qual, de acordo com o manual da ABRAPP (2012), presume a identificação dos sinais que anunciam a sua chegada e da preparação de estrutura para enfrentá-la, tornando mais fácil a minimização dos estragos provocados e até a preservação da imagem de quem ou o quê está envolvido. Por tal razão, construir uma reputação baseada em boas

práticas de governança, transparência e de confiança no relacionamento com os diversos públicos, é a melhor forma de se preparar preventivamente para evitar os efeitos de eventuais crises, sugere o manual.

Além disso, processos de auditoria de vulnerabilidade devem ser incorporados ao plano estratégico da organização para identificar possíveis pontos que desencadeiam uma crise. Este processo contribui para a criação de possíveis cenários em situações de crise e, sendo recomendado, desenvolver um plano de contingência para cada ponto sinalizado.

Entretanto, apesar dos diversos esforços, algumas crises são inevitáveis. Sendo assim, é preciso gerenciá-la por meio de um “relacionamento transparente, seguro e ético com a mídia, pois, administrar adequadamente a versão que será divulgada ajuda a mitigar os riscos à imagem da instituição” (ABRAPP, 2012, p. 12).

É fato que a maioria das empresas e profissionais só se interessam pelo assunto de crises de imagem quando a crise já está instalada. Na visão de NEVES (2002), que é compartilhada pelos outros autores estudados, se houvesse uma preocupação com a prevenção das crises, pelas próprias organizações e profissionais, elas realizariam um teste de vulnerabilidade de sua organização.

Todos os autores são unânimes em afirmar que o trabalho de prevenção a crises é fundamental. No entanto, quase nenhuma empresa no Brasil possui essa consciência ou adota práticas preventivas eficazes. O objeto de estudo deste trabalho, assim como a maioria das organizações brasileiras, não havia desenvolvido qualquer iniciativa nesse sentido, limitando-se a reagir de forma instintiva ao ocorrido. Diante disso, torna-se mais pertinente, neste estudo, descrever as ações que devem ser realizadas durante uma crise, em vez de detalhar formas de prevenção que não foram, não são e, provavelmente, não serão implementadas no futuro por esta ou por outras organizações.

As crises normalmente mandam sinais antes de acontecerem que, se puderem ser identificados e tratados adequadamente antes do seu início, esta será a melhor forma de prevenir a gerenciá-la. Crises podem acontecer em qualquer lugar ou

situação, antecipá-las é fundamental. CARDIA (2015) apresenta uma série de questionamentos que devem ser feitos na fase de planejamento de crises, em seguida quatro grupos: avaliação de situação; avaliação de danos; impacto de imagem e mídia; impacto financeiro, econômico e jurídico. Após isso, o autor classifica-os em notas de 0 a 10 para cada um dos itens, podendo estabelecer uma média e classificando-os em alertas de acordo com os níveis de perigo: amarelo, laranja e vermelho.

4.3 Avaliação de riscos

Um plano de gerenciamento de crises, sob a visão da comunicação, é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa (crise) possa ser captado como tal. Para ROSA (2003), a imagem transmitida por uma organização ou um líder, durante uma situação de crise, é igual ou mais importante que suas ações. O grande desafio é fazer com que a percepção de diversas ações seja a mais positiva possível, sendo o plano de gerenciamento de crise o alicerce de tudo.

Os autores estudados (todos) partem do princípio que o plano de gerenciamento seja trabalhado de forma preventiva na empresa. Ele deve começar com a avaliação das crises mais prováveis, mapeando as falhas e vulnerabilidades da entidade. Em seguida, estabelecer o comando das situações de crise, fazendo com que a empresa funcione normalmente e lidando com os acontecimentos de ocorridos. O plano também deve definir a forma com que a organização irá se portar durante a crise, quais ações serão tomadas, que pessoas serão acionadas e quais as suas funções.

ROSA (2003) argumenta que também faz parte do plano criar uma base de dados, uma preparação prévia de documentos de informações e reunião de todos os dados que possam vir a ser utilizados, sejam eles simples ou complexos. O principal, e talvez o ponto mais importante, sinalizado e abordado pelos autores, é a definição do porta-voz, que será a figura-chave em acontecimentos que exijam elevada exposição, sendo treinado para isso (*media training*). E por último, ROSA (2003) menciona que são

igualmente importantes as auditorias de crise, que consistem em auditar permanentemente a organização como um todo, tentando descobrir potenciais focos.

Os autores estudados são unânimes ao afirmar que junto com um trabalho de prevenção, deve ser feito um plano de gerenciamento, para que a organização saiba como proceder nestes casos. Porém, os mesmos ressaltam que a imensa maioria das organizações não possuem este plano, que é o caso do nosso estudo de caso. Desta forma, focaremos na teoria referente ao gerenciamento da crise após o acontecido, pois assim, poderá ser melhor comparado e avaliado junto ao estudo de caso.

4.4 Gerenciando uma crise de imagem

Em uma crise existem muitos interesses envolvidos, tanto internos quanto externos, gerando um jogo de vantagens e desvantagens para todos os envolvidos. Para TORQUATO (2013), é importante identificar as pessoas e grupos de interesse, forças de pressão/contrapressão e a identificação dos argumentos destas forças. Em seguida, deve-se definir qual postura será utilizada perante a crise: defesa, ataque, busca por consenso/equilíbrio ou estática. Por fim, determinar qual o tipo de discurso deve ser utilizando, levando em consideração o que se dizer, a quem se dizer, quando, como e por meio de que canal de comunicação.

O ideal de um gerenciamento de crise é trabalhá-la em seu conjunto. A primeira ação a ser feita pontuada pelo documento da ABRAPP (2012) é desenvolver um comitê de crise, composto por representantes das principais áreas da instituição, para analisar medidas preventivas e os focos da crise. O trabalho do comitê deverá coordenar os seguintes passos: definição do problema; levantamento de informações relevantes; centralização da comunicação; comunicação tempestiva e frequente; definir estratégias de mídia; pensar como os jornalistas; falar diretamente com os afetados; manter a rotina de trabalho.

Uma boa gestão assume o controle desta situação para minimizar o potencial dano causado por uma crise ao negócio e à reputação da organização, atuando

diretamente junto ao comitê e criando um plano de contingência. Este plano deve conter ações preventivas, mas também considerar o treinamento com a equipe de crise e dos empregados para situações de emergência.

Existem três níveis básicos que compõem a gestão de crises:

“A gestão de risco: compreendendo prevenção, auditoria da crise, planos de crise, treinamento ou simulações de crise; a gestão da comunicação de crise: que perpassa todas as fases, parte integrante do processo de gestão, até porque a comunicação representa a resposta da organização à opinião pública, frente ao evento negativo; a gestão da crise propriamente dita: compreende a resposta rápida, a reação da organização e o apoio aos atingidos pela crise; além das ações de reparação, após contornado o problema, a fase de recuperação ou pós-crise”. (FORNI, 2013, p. 66).

O autor completa que a comunicação de risco, ponto chave deste trabalho, ajuda a opinião pública a se informar, monitorar e reagir a determinados riscos, que poderiam redundar em crises e ainda não se consumaram. NEVES (2002) reforça a importância de se criar um comitê de crises com chefes de setores da empresa e, em especial, determinando algumas recomendações de ordem geral. A primeira delas é que a empresa não pode parar, devendo manter o seu pleno funcionamento na medida do possível. A liderança precisa ter visibilidade, se pronunciar e ser treinada para esta situação, respeitando os sentimentos e expectativas dos públicos envolvidos, dizendo sempre a verdade e sendo coerente nos seus posicionamentos.

O comitê de crise deve ser convocado imediatamente, trabalhando na definição do problema, o que aconteceu, qual a sua natureza, extensão, responsabilidade da empresa e ações a curto, médio e longo prazo. A empresa deverá se posicionar imediatamente e controlar o fluxo de informação para os diversos públicos. NEVES (2002) reforça que o trabalho da comunicação interna também deve ser rápido e claro, agindo simultaneamente com os outros meios de comunicação e com a mesma seriedade, tornando os colaboradores aliados neste processo. O porta-voz deve estar preparado e precisa saber lidar com os meios de comunicação durante os comunicados e entrevistas oficiais.

É unânime em como os autores dedicam grande parte do estudo de gerenciamento de crise de imagem para o porta-voz e o *media training*. CARDIA (2015) afirma que o porta-voz é a pessoa encarregada de transmitir informações ao público,

sendo responsável por falar em nome de uma instituição a qualquer momento. A situação ideal é que cada empresa saiba, antecipadamente, quem será a pessoa encarregada de falar em seu nome, em momentos de crise. Esta pessoa deve ser treinada e atualizada de tempos em tempos.

CARDIA (2015) afirma que existe um caminho linear a ser seguido e que esta tarefa deve ser feita em equipe, tendo a certeza de que haverá pelo menos um profissional encarregado de trabalhar a comunicação e a imagem da empresa junto à mídia, minimizando os danos causados pela crise.

Assim como os outros autores, CARDIA (2015) sugere que seja criado um grupo para coordenar a crise, que ele chama de Grupo de Gerenciamento de Crise, sendo desenvolvido pela alta direção das instituições. Para formar o grupo também deve-se levar em conta alguns fatores fundamentais como: o tamanho da organização ou importância da pessoa, a área em que atua, o interesse que ela desperta na mídia, o local físico onde a crise pode ocorrer, existência ou não de crises anteriores, presença ou não de protagonistas midiáticos, verificação do grau de receptividade da empresa a ocorrência ou não de reincidência em um curto espaço de tempo.

Além disso, CARDIA (2015) é o único autor a sugerir que deva ser criado um plano de gerenciamento de crise de imagem. À primeira vista pode parecer redundante, porém, numa crise, muitos setores precisam resolver problemas para controlá-la no âmbito administrativo, financeiro, social. O gerenciamento da crise de imagem é focado nas ações de comunicação para coordenar a empresa, devendo-se inclusive criar um grupo de gerenciamento de crise de imagem, com esta finalidade específica. Como sugerido no manual produzido pela ABRAPP:

“A comunicação, pela sua própria natureza, desempenha um papel-chave no gerenciamento de crises, uma vez que ela faz a ponte entre a entidade e seus públicos, conhece quais são os interesses de cada um e busca harmonizá-los. Sabemos que a harmonia é o oposto do conflito e este é, justamente, o primeiro sintoma de uma crise.” (ABRAPP, 2012, p. 25)

TORQUATO (2013) afirma que as crises são melhores administradas por instituições/grupos que sempre investiram em comunicação ao longo do tempo,

adotando boas práticas e políticas de comunicação. Aqueles que investem de forma temporal, casual ou porque foram obrigados, têm maiores dificuldades, gerando maiores danos aos patrimônios (materiais e imateriais) da organização. A eficácia da administração está ligada diretamente a como a organização se relaciona com os meios de comunicação, devendo abrigar diversos princípios como: evitar a simples cooptação, oferecer boas informações, ser solícito, evitar esconder fatos, distinguir informações de boatos e *fake news*, mostrar novos ângulos sobre o tema, buscar sempre a correção da informação errada.

“Quem se descuida da comunicação, preocupado apenas em resolver a crise, vai sentir os efeitos quando a mídia estiver falando sobre a sua crise” (FORNI, 2013, p. 184). Ignorar a mídia ou diminuir o seu papel, quase sempre se torna um erro gravíssimo e incorrigível. O autor sugere que a mensagem passada deve ser honesta, transparente e confiável, mostrando preocupação, ajuda, alívio e confiança numa solução.

Durante a gestão, deve-se instalar um comitê que será a ferramenta principal de coordenação da crise, dando norte para a empresa e tendo o poder de decidir a maioria das ações. NEVES (2002) argumenta que os objetivos da empresa devem estar voltados para estes pontos: a imagem e de seus produtos/serviços; os valores; valor agregado ao seu público; o retorno aos acionistas; interesses da comunidade, empregados, etc.

A maioria das organizações usam mal a comunicação durante o enfrentamento de uma crise, provavelmente porque não têm um plano e nunca se prepararam para isso. Em resumo, para se preservar a imagem/reputação é necessário comunicar a mensagem certa, na hora certa, às pessoas certas.

Na contemporaneidade, as novas tecnologias têm o poder de agravar as crises e também de serem úteis no seu gerenciamento, sendo uma linha direta de entendimento com o público. FORNI (2013) é um dos poucos autores que pontua a importância da internet na democratização da opinião e na forma como a sociedade se comunica, dando poder ao consumidor e ao contribuinte, sendo um canal rápido e

fácil de comunicação. Hoje, não existe como lidar com a gestão de crises sem atentar para a nova realidade da comunicação digital, em especial das redes sociais.

No entanto, é importante destacar que o estudo de caso analisado ocorreu em 2009, período em que, embora já existisse uma comunicação digital consolidada por meio de sites e blogs, o acesso às redes sociais e o compartilhamento de informações ainda eram limitados. Isso se devia, principalmente, à dificuldade de acesso à internet na época e ao fato de ela estar restrita, em grande parte, ao uso em computadores. Atualmente, o acesso e a disseminação de informações no ambiente digital podem ser feitos a qualquer hora e em qualquer lugar, especialmente com o uso de *smartphones*. Sendo assim, esta dimensão do gerenciamento de crises de imagem não será abordada de forma aprofundada no presente trabalho.

4.5 Pós-crise: Recuperação da Imagem e Aprendizados Organizacionais

Uma vez a crise finalizada, é necessário que a empresa avalie os danos causados e que faça as mudanças necessárias para que o problema não volte a ocorrer, acompanhando a evolução e repercussão da crise junto à opinião pública. NEVES (2002) comenta que o pós-crise também é um importante ponto a ser trabalhado, voltado para a recuperação da imagem da empresa e o aproveitamento da experiência para melhoria do sistema de gerência de crises.

É ideal que se faça uma avaliação criteriosa do que foi bem-feito, do que ocorreu de forma inadequada, do que poderia ser prevenido e do que poderá ser feito melhor. O documento da ABRAPP (2012) defende que saber como a crise afetou a imagem da organização é fundamental, realizando uma pesquisa junto aos públicos de interesse para saber o quanto a imagem e/ou reputação foram afetadas. Para a associação, planejar e definir métodos de avaliações periódicas para se evidenciar que o esforço, o empenho e os gastos valeram a pena, além de ser uma forma de promover mudanças culturais necessárias ao bom desenvolvimento organizacional. A partir das pesquisas e avaliações, será possível reestruturar a rotina da empresa,

direcionando ações de comunicação com objetivo de reparar a imagem da instituição, sendo guiados por um bom planejamento estratégico de comunicação.

5. ANÁLISE DE DADOS: UMA FERRAMENTA ÚTIL

Em contextos organizacionais cada vez mais orientados por dados, a análise de dados se configura como um processo fundamental para transformar informações dispersas em conhecimento aplicável à gestão. Mais do que um conjunto de técnicas, trata-se de um ciclo iterativo de interpretação, refinamento e descoberta de padrões que orientam decisões fundamentadas. A análise permite, assim, não apenas visualizar tendências e comportamentos, mas também antecipar cenários e responder de forma mais eficiente às demandas do ambiente de negócios (BARROS, 2023; FREITAS, 2023).

No escopo da inteligência de negócios (*Business Intelligence – BI*), a análise de dados assume papel estratégico ao transformar dados brutos em informações estruturadas que subsidiam decisões gerenciais. Segundo FREITAS (2023), o BI engloba o uso sistemático de dados para gerar relatórios, painéis e *insights* que apoiam a gestão, conferindo maior agilidade e assertividade aos processos corporativos.

A gestão contemporânea reconhece a informação como um dos ativos mais valiosos das organizações. Entretanto, o acesso à informação não basta por si só. É necessário criar modelos de análise que permitam extrair valor desses dados, identificando variáveis críticas, antecipando riscos e promovendo uma cultura organizacional orientada por evidências (ALMEIDA, 2016).

Para isso, o processo de análise de dados pode ser compreendido em cinco etapas centrais: (1) definição de objetivos e métricas, (2) coleta e organização dos dados, (3) tratamento e limpeza, (4) análise exploratória e (5) apresentação dos resultados. Embora diversos autores descrevam metodologias similares, esse encadeamento é amplamente aceito por especialistas em análise aplicada à gestão (BARROS, 2023; KNAFLIC, 2019).

A definição de objetivos é o ponto de partida da análise. Sem uma pergunta orientadora ou uma meta claramente estabelecida, corre-se o risco de coletar dados irrelevantes ou interpretar informações fora de contexto. A escolha de métricas adequadas — sejam quantitativas ou qualitativas — deve acompanhar essa etapa, garantindo alinhamento com os objetivos estratégicos da organização (BARROS, 2023).

A coleta de dados, por sua vez, demanda planejamento metodológico e domínio técnico. Aspectos como amostragem, periodicidade, fontes e métodos de coleta influenciam diretamente na confiabilidade da análise. Como destaca ALMEIDA (2016), organizações que investem em sistemas de monitoramento e controle de indicadores críticos ampliam significativamente sua capacidade de resposta a riscos e oportunidades emergentes.

A organização e o tratamento dos dados coletados são etapas indispensáveis para assegurar a integridade e a usabilidade das informações. Dados incompletos, duplicados ou inconsistentes podem comprometer todo o processo analítico, levando a interpretações equivocadas e decisões mal fundamentadas. Conforme destaca BARROS (2023), essa etapa inclui a verificação de formatos, padronizações e a eliminação de ruídos, de forma a garantir que o conjunto de dados esteja pronto para ser explorado com precisão.

A etapa de análise exploratória representa o momento em que os dados são investigados de forma sistemática, com o objetivo de identificar padrões, relações e comportamentos relevantes ao problema em questão. Essa fase permite uma primeira aproximação aos dados, geralmente por meio de visualizações, estatísticas descritivas e indicadores de tendência. KNAFLIC (2019) ressalta que, nesse momento, o analista deve estar atento não apenas ao que os dados mostram, mas ao que pode ser relevante para o público-alvo da análise. A clareza sobre quem receberá a informação e com que objetivo é tão importante quanto a própria análise.

Recursos como médias, medianas e desvio padrão são fundamentais nesse estágio, oferecendo uma visão sintética dos dados. A média, por exemplo, revela uma tendência central, enquanto o desvio padrão expressa a dispersão dos dados em torno desse valor, permitindo avaliar a consistência das informações analisadas (BARROS, 2023). O uso desses indicadores pode ser especialmente relevante para mensurar aspectos como percepção de marca, variações de reputação ou engajamento de públicos.

Além disso, técnicas de correlação podem ser empregadas para avaliar a relação entre variáveis — como, por exemplo, o investimento em comunicação e a percepção de reputação da organização. O coeficiente de correlação de Pearson, frequentemente utilizado nesses casos, permite determinar se duas variáveis evoluem em conjunto, em direções opostas ou de forma independente. Embora simples, esse tipo de análise pode oferecer insights valiosos quando bem contextualizado dentro dos objetivos da organização (BARROS, 2023).

No âmbito do BI, é comum a distinção entre análise descritiva, preditiva e prescritiva, cada uma com uma finalidade específica. A análise descritiva, utilizada neste projeto, busca compreender “o que aconteceu” e “o que está acontecendo”, reunindo indicadores históricos e atuais para identificar tendências, padrões e comportamentos. Essa abordagem se vale de relatórios, *dashboards* e *scorecards* para oferecer uma visão clara do desempenho organizacional. Já a análise preditiva foca em antecipar resultados futuros com base em padrões passados, enquanto a prescritiva orienta decisões indicando o que deve ser feito diante de determinados cenários (FREITAS, 2023).

A escolha pela análise descritiva neste trabalho se justifica por seu potencial de oferecer um retrato fiel da situação atual da organização em relação à sua reputação. Esse tipo de abordagem é particularmente útil para organizações que buscam entender o comportamento de seus públicos, identificar causas recorrentes de crise de imagem e monitorar indicadores simbólicos e tangíveis da marca.

A visualização de dados desempenha papel fundamental na última etapa do processo analítico: a comunicação dos resultados. Mais do que traduzir números em gráficos, trata-se de contar uma história a partir dos dados, oferecendo interpretações claras, objetivas e direcionadas ao público de interesse. Para KNAFLIC (2019), a eficácia de uma visualização depende, sobretudo, da compreensão do público-alvo, de suas expectativas e do contexto no qual os dados serão utilizados. Ao adaptar a linguagem visual às necessidades dos *stakeholders*, é possível transformar análises complexas em decisões concretas.

Um dos instrumentos mais eficazes para essa finalidade é o *dashboard*, ou painel de controle, que reúne indicadores estratégicos em um ambiente visual interativo. *Dashboards* oferecem uma visão consolidada e dinâmica das principais métricas organizacionais, permitindo monitoramento contínuo e facilitando a detecção de desvios ou oportunidades. De acordo com FREITAS (2023), a principal vantagem desse recurso é sua capacidade de reunir, em uma única tela, dados que podem ser rapidamente interpretados por gestores, mesmo aqueles com pouca familiaridade técnica.

Para o monitoramento da reputação organizacional, o uso de *dashboards* possibilita acompanhar indicadores simbólicos e operacionais de forma integrada — como menções em mídias, variações de percepção pública, engajamento digital e resultados de campanhas institucionais. A atualização periódica dessas métricas, com base em fontes internas e externas, amplia a capacidade da organização de reagir rapidamente a cenários de risco e de sustentar ações de comunicação mais estratégicas e eficazes.

Cabe ressaltar que a construção de um sistema de monitoramento eficaz depende não apenas da tecnologia disponível, mas da cultura organizacional voltada para dados. Como destaca ALMEIDA (2016), organizações que adotam práticas de gestão baseadas em evidências tendem a apresentar maior grau de maturidade decisória, confiança entre equipes e clareza estratégica. A análise de dados, nesse sentido, não se limita a uma ferramenta técnica, mas se posiciona como um diferencial competitivo e um pilar de governança corporativa.

Em síntese, a análise de dados oferece às organizações um caminho estruturado para compreender melhor os seus públicos, avaliar suas ações e tomar decisões mais fundamentadas. Quando alinhada à comunicação institucional, essa prática contribui diretamente para a gestão da reputação, permitindo que as percepções externas sejam compreendidas e tratadas com maior inteligência e agilidade. Ao integrar indicadores quantitativos e qualitativos em um processo

contínuo de coleta, tratamento, análise e visualização, cria-se um ambiente organizacional mais preparado para lidar com a complexidade da era da informação.

6. O TERMÓMETRO DE GESTÃO REPUTAÇÃO DE CRISE DE IMAGEM

O processo de gestão da reputação e de crises de imagem inicia-se muito antes da fase de análise de dados, assim como o planejamento de campanhas de marketing e as estratégias de venda precedem a disponibilização de produtos online ou em lojas físicas. A construção desse processo começa com as observações derivadas do estudo de mercado realizado na constituição da empresa. Com base nessas informações, torna-se possível mapear os *stakeholders* da organização, incluindo o público-alvo e outras partes interessadas.

A monitorização eficaz da reputação de uma organização requer, antes de tudo, a identificação clara de suas partes interessadas. Frequentemente, as empresas concentram-se exclusivamente em seu público consumidor, ou seja, aqueles que adquirem seus produtos ou serviços, como principal medida de sua reputação. No entanto, esse grupo representa apenas uma fração do cenário total. As partes interessadas devem ser mapeadas de forma abrangente, começando pelo público interno, que inclui colaboradores, gerência e direção. Os colaboradores desempenham um papel crucial na representação da empresa, pois estão em contato direto com outras partes interessadas. Monitorar a percepção do público interno em relação à empresa é essencial, não apenas de forma geral, mas também considerando as diferentes hierarquias dentro da organização.

Em grandes empresas, a percepção positiva da diretoria sobre a organização pode não refletir necessariamente a visão dos demais colaboradores, especialmente daqueles que trabalham diretamente com o público, seja no setor de vendas ou em áreas de suporte como o *backoffice*. Para esses colaboradores na linha de frente, a percepção negativa da empresa pode ter um impacto direto na reputação organizacional perante os consumidores, dado que são eles que interagem diariamente com o público. Um colaborador que possui uma visão negativa da reputação da empresa pode apresentar um desempenho insatisfatório, contribuindo, assim, para o surgimento de crises de imagem, que muitas vezes têm sua origem em falhas humanas internas.

O segundo grupo-alvo a ser monitorado consiste nos fornecedores,

compreendendo empresas ou indivíduos que prestam serviços ou fornecem produtos essenciais para o funcionamento do negócio. Em empresas de pequeno porte, os fornecedores podem ser esporádicos ou fornecer produtos/serviços em quantidades reduzidas, o que pode diminuir sua relevância para a reputação da empresa.

Por outro lado, grandes empresas geralmente mantêm relações bem estruturadas com seus fornecedores, com o objetivo de obter matéria-prima a preços mais competitivos ou, em alguns casos, receber aportes diretos que possibilitem a compra e venda de seus produtos. Uma reputação sólida junto aos fornecedores está associada a uma gestão eficiente e bem-sucedida, a qual promove atividades comerciais frutíferas e gera resultados positivos.

O terceiro grupo-alvo a ser definido é o público externo não consumidor. Este grupo inclui todos os *stakeholders* que, embora não consumam diretamente os produtos ou serviços da empresa, exercem influência significativa sobre sua imagem, impactando, direta ou indiretamente, suas vendas e o alcance de seus objetivos. Exemplos de tais *stakeholders* incluem veículos de imprensa, influenciadores digitais, órgãos governamentais (como governo, assembleias, prefeituras, e o judiciário), sindicatos, Organizações Não Governamentais (ONGs), entre outros.

Dentre todos os públicos que devem ser monitorados e definidos, este é o mais complexo de identificar, devido à vasta gama de possibilidades, muitas vezes desconhecidas pelas próprias empresas. No entanto, apesar de ser uma tarefa desafiadora, não é inviável. A caracterização deste público dependerá do porte e do mercado em que a empresa opera. Por exemplo, uma padaria de bairro, que não realiza entregas em toda a cidade e não possui ações de assessoria de imprensa nos principais veículos de comunicação locais, manterá contato direto com associações de moradores, jornais comunitários e redes sociais da vizinhança. Nesse caso, o monitoramento envolverá as redes sociais, sites e notícias relacionadas a esse público, bem como a manutenção de boas práticas de relações-públicas. Já uma empresa com alcance nacional, que possui lojas em diversas cidades, necessitará de um monitoramento mais abrangente, incluindo veículos de comunicação regionais e nacionais, redes sociais, principais influenciadores digitais em sua área de atuação, e

órgãos governamentais locais.

O último grupo a ser monitorado é o que pode ser denominado de público consumidor direto. Este segmento abrange os indivíduos ou entidades que serão diretamente atendidos pelos serviços da empresa ou que adquirirão os produtos por ela comercializados. Ao se considerar este público, a imagem mais imediata é a de clientes que realizam pagamentos diretos pelos bens ou serviços oferecidos pela empresa, gerando, assim, receita direta para a organização. No entanto, embora essa concepção seja amplamente difundida, ela não se aplica uniformemente a todos os modelos de negócios. Por exemplo, ONGs que dependem de financiamentos provenientes de projetos governamentais ou de entidades privadas têm sua receita diretamente vinculada ao público externo não consumidor. De maneira análoga, hospitais e centros de saúde públicos têm seu orçamento condicionado à quantidade de pacientes atendidos, embora sua receita não seja gerada diretamente pelo público que consome esses serviços.

A definição clara deste público é essencial, pois auxilia a empresa a determinar qual será o foco prioritário de sua atenção, especialmente em situações onde os recursos disponíveis para monitoramento são limitados. Embora o ideal fosse o monitoramento abrangente de todos os públicos-alvo, a cultura de gestão de reputação ainda é pouco difundida e valorizada em muitas organizações. Frequentemente, as empresas iniciam suas atividades nessa área com recursos financeiros e humanos escassos, e somente após observarem os primeiros resultados dessas ações iniciais, passam a investir de forma mais substancial na gestão da reputação.

Partes interessadas / Stakeholders / Público-alvo	
Público interno	Colaboradores
	Gerência
	Direção
Parceiros	Fornecedores
	Prestadores de serviço
	Parceiros comerciais
Externo não-consumidor	Imprensa
	Órgãos governamentais
	Influenciadores
	Sindicatos
	Comunidades locais
Externo consumidores direto	Clientes
	Potenciais clientes

Quadro 1 – Segmentação dos *stakeholders* da organização segundo o público-alvo

Fonte: Elaboração própria, 2025.

A segunda etapa a ser estabelecida consiste na definição dos canais de comunicação que serão monitorados pela empresa. Esse passo é crucial para identificar quais são os principais canais de comunicação relevantes para a reputação da organização. Essa etapa é essencial independentemente do porte da empresa, seja ela grande ou pequena, e está diretamente relacionada aos públicos-alvo previamente definidos.

Parte dessa etapa depende do planejamento de comunicação inicial da empresa, incluindo as ações realizadas regularmente, os locais em que são executadas e os públicos-alvo a que se destinam. Além disso, os canais de comunicação estabelecidos entre a empresa e seus públicos são fundamentais para auxiliar no monitoramento da reputação. Exemplos comuns desses canais incluem sites, redes sociais, livro de reclamações, ouvidoria (interna e externa), recursos humanos, assessoria de imprensa, relações-públicas e pontos de venda, que podem variar

conforme o contexto da empresa.

Quanto maior o porte da empresa, o tamanho de seu público consumidor, a quantidade de colaboradores, o investimento em comunicação, a relação com a imprensa, a importância social para a comunidade e a receita, maior será a quantidade de canais a serem monitorados e, conseqüentemente, maior a probabilidade de ocorrer uma crise de imagem. Por exemplo, uma empresa farmacêutica conhecida mundialmente, com medicamentos vendidos em diversos países, precisará monitorar todos os canais de sua rede de atuação, sejam eles locais, nacionais ou internacionais, incluindo imprensa, sites e redes de colaboradores em todos os países onde opera. Um lote de medicamentos contaminados em um país do Sul Global, que possa causar infecções e até mortes, pode resultar em uma crise de vendas em todos os outros países onde a empresa atua. Em contraste, uma *startup* nacional que produz roupas a partir de materiais reciclados terá um monitoramento diário significativamente menor do que o de uma grande farmacêutica, embora seu negócio possa gerar repercussão internacional.

Também se observa que o trabalho de monitoramento de comunicação deve crescer à medida que a empresa se desenvolve. Se, no lançamento da marca, a empresa contava com apenas cinco colaboradores, um site, um perfil no *Instagram* e um número de *WhatsApp*, ao longo de seu crescimento, com o aumento do número de funcionários, a criação de novas marcas e a ampliação das vendas, o trabalho de monitoramento também deverá evoluir. Ou seja, esse é um processo dinâmico, que não deve permanecer fixo ou inalterado ao longo da existência da empresa, mas sim ser revisado e ajustado sempre que necessário.

Nesta etapa, também é importante considerar a realização de pesquisas de mercado com os públicos-alvo, que podem ser extremamente esclarecedoras. Essas pesquisas são frequentemente utilizadas antes de campanhas de marketing para o lançamento de novos produtos. No entanto, muitas empresas se esquecem de que essas pesquisas podem ser aplicadas continuamente para avaliar o público interno (pesquisas de clima organizacional), a satisfação dos clientes com um produto (pós-venda) e, inclusive, para medir o reconhecimento da marca pelos seus públicos-alvo.

Contudo, esses elementos adicionais dependerão do porte da empresa e do capital disponível para a gestão da reputação.

Canais de comunicação	
Internos	Site
	Redes sociais
	E-mail
	<i>Whatsapp</i>
	Livro de reclamação
	Pontos de venda
	Chamadas telefônicas
Externo	Imprensa: TV, rádio, sites, redes sociais.
	Sites órgãos governamentais
	Sites sindicatos
	Redes sociais de influenciadores
	Sites de reclamação: portal da queixa, entre outros
Pesquisas	De clima interno
	Relação com parceiros
	Reconhecimento de marca
	Aceitação de produto
	Satisfação do cliente

Quadro 2 – Canais de comunicação internos e externos utilizados pela organização para interação com *stakeholders*

Fonte: Elaboração própria, 2025.

No terceiro passo deste modelo de avaliação, é necessário definir as métricas a serem utilizadas na análise da reputação de imagem, levando em consideração os canais de comunicação estabelecidos pela organização. Essas métricas podem incluir: comentários e avaliações no Google; reclamações registradas em sites como o “Portal da Queixa”; registros em livros de reclamações; e-mails recebidos contendo sugestões, elogios ou reclamações; produtos devolvidos; entregas não realizadas; pesquisas de

clima organizacional; denúncias feitas por colaboradores a órgãos de fiscalização do trabalho; ações judiciais; pesquisas de opinião pública sobre os produtos e/ou reconhecimento da marca; análise de notícias na imprensa; engajamento nas redes sociais (como o número de seguidores orgânicos, avaliações e comentários); menções em outras páginas; avaliação de chamadas telefônicas; pesquisas com fornecedores e parceiros; e a frequência de compras por clientes recorrentes, entre outros.

Como se pode perceber, há uma ampla gama de métricas que podem ser analisadas, dependendo da estratégia adotada pela organização. Essas métricas estão diretamente relacionadas ao público-alvo e aos canais de comunicação da empresa. O setor ou a pessoa responsável pela coleta desses dados só poderá considerar, por exemplo, as avaliações no Google, classificando-as como positivas ou negativas, caso a empresa possua um perfil ativo no Google com um site associado. Da mesma forma, e-mails com críticas, sugestões ou elogios só serão considerados se a empresa disponibilizar um endereço eletrônico para esse fim, assim como outras métricas estarão condicionadas à existência dos respectivos canais de comunicação.

É igualmente essencial esclarecer como o registro das métricas será realizado e quais setores ou indivíduos serão responsáveis por esse processo. O monitoramento da reputação organizacional é uma tarefa interdisciplinar que envolve todos os setores da empresa, desde o pessoal de limpeza e recepção até o CEO. Cada área desempenha um papel crucial nessa equação, e é fundamental que cada setor esteja ciente dos dados que devem ser coletados, da metodologia de coleta e da forma como esses dados serão registrados.

A catalogação de certos dados, como as avaliações no Google, o número de vendas online e as queixas registradas em livros de reclamação, pode parecer uma tarefa simples à primeira vista, uma vez que essas informações geralmente estão disponíveis online e são frequentemente gerenciadas pelo setor de comunicação da organização. No entanto, o processo torna-se mais complexo quando envolve, por exemplo, a coleta de informações pelo setor de recursos humanos sobre a opinião dos funcionários que deixam a empresa ao término de seus contratos, a aplicação de pesquisas internas para avaliar o nível de satisfação dos colaboradores, ou o

monitoramento detalhado do engajamento nas redes sociais, incluindo cada comentário e "curtida" na página da empresa e em páginas externas. Esses aspectos exigem um esforço considerável e podem representar um desafio significativo na prática.

A etapa seguinte envolve a definição de como as métricas serão classificadas para gerar os resultados esperados. Métricas como avaliações no Google, comentários em redes sociais, e-mails, livro de reclamações e portal da queixa são relativamente simples de categorizar, bastando registrar a quantidade e se o *feedback* é positivo, negativo ou neutro. Em empresas com um número limitado de seguidores, recebendo 10 e-mails diários e uma avaliação semanal no Google, essa mensuração se torna mais acessível. No entanto, quando há milhares de seguidores e interações em múltiplos canais de comunicação, com 100 e-mails diários, o processo de mensuração pode se tornar um desafio.

Para lidar com essa complexidade, empresas podem utilizar programas de inteligência artificial (IA) para determinar a conotação das mensagens, classificando-as como positivas, negativas ou neutras com base no conteúdo textual. Entretanto, a IA ainda enfrenta dificuldades em interpretar nuances como ironia ou duplo sentido, o que pode comprometer a precisão da análise e, conseqüentemente, a percepção correta da reputação da empresa.

Pesquisas de clima organizacional e de satisfação do cliente geralmente utilizam escalas de 0 a 5 (ou 0 a 10) para indicar o grau de satisfação dos respondentes. Com esses resultados, é possível atribuir um valor unitário ao *feedback*, classificando-o como positivo, negativo ou neutro em relação à empresa. O mesmo se aplica a avaliações de *call centers*, experiências de viagem e vendas, onde a avaliação ocorre por meio de escalas.

Contudo, existem métricas cujo impacto positivo na empresa não é imediatamente evidente, como novos acessos ao site, volume de vendas, número de seguidores (novos e totais) nas redes sociais e visualizações de perfil no Google. Embora, em geral, o aumento desses números seja desejável, é essencial categorizá-los como positivos, negativos ou neutros. O primeiro passo é calcular uma média

desses indicadores ao longo de, pelo menos, um ano, utilizando-a como referência, e compará-la com o mesmo período em anos anteriores. Um exemplo ilustrativo é o número de vendas em um *e-commerce*. Se a média mensal de vendas no último ano foi de 30 e, em fevereiro deste ano, foram realizadas 20 vendas, a princípio essa performance poderia ser considerada negativa. No entanto, se em fevereiro do ano anterior a média foi de 10 vendas, o desempenho atual, comparado ao mesmo período do ano passado, seria positivo.

Nesse exemplo, cabe à gestão decidir como interpretar essa métrica: negativa por estar abaixo da média anual, positiva por superar o desempenho do mesmo período no ano anterior, ou neutra, por não atingir as expectativas. Essa decisão, contudo, pode introduzir um viés na interpretação. É importante ressaltar que a reputação é um ativo intangível, e o objetivo aqui é mensurá-la por meio de dados tangíveis, minimizando vieses. Apesar de nenhuma análise ser completamente isenta de viés de confirmação, a proposta é mensurar a reputação de uma empresa com o menor viés possível, através de um registro e análise precisos dos dados.

Outro ponto relevante é que, durante uma crise de imagem, alguns números podem aumentar significativamente, mesmo que não representem um impacto positivo, como o número de acessos ao site da organização. Portanto, é crucial analisar os dados no contexto mais amplo possível. Somente através de uma análise abrangente de todas as informações disponíveis será possível estabelecer métricas precisas e transformar esses dados em uma análise mais assertiva.

Métricas		
Tipo	Forma de avaliação	Análise final
Avaliação Google	Unitário	Positivo / Negativo / Neutro
Livro de reclamações	Unitário	Positivo / Negativo / Neutro
Portal da Queixa	Unitário	Positivo / Negativo / Neutro
E-mail	Unitário	Positivo / Negativo / Neutro
<i>Clipping</i>	Unitário	Positivo / Negativo / Neutro
Engajamento curtidas	Comparação com a média	Positivo / Negativo / Neutro
Engajamento comentários	Unitário	Positivo / Negativo / Neutro
Chamadas telefônicas	Unitário	Positivo / Negativo / Neutro
Pesquisa de clima interno	Escala	Positivo / Negativo / Neutro
Pesquisa satisfação cliente	Escala	Positivo / Negativo / Neutro
Acesso ao site	Comparação com a média	Positivo / Negativo / Neutro
Novos seguidores	Comparação com a média	Positivo / Negativo / Neutro
Número de vendas	Comparação com a média	Positivo / Negativo / Neutro

Quadro 3 – Tipos de métricas utilizadas na avaliação reputacional e seus critérios de análise

Fonte: Elaboração própria, 2025.

O coeficiente de confiabilidade proposto neste estudo é calculado com base nas etapas previamente estabelecidas. Seu objetivo é avaliar o quanto os dados coletados e analisados por meio do termómetro de reputação refletem com precisão a realidade observada. Esse coeficiente pode ser determinado após a empresa definir seus públicos-alvo, os principais canais de monitoramento, as métricas relevantes a serem analisadas e verificar se essas métricas estão efetivamente sendo monitoradas.

A organização atribui um peso numérico de 0, 3 ou 5 a cada métrica, conforme a quantidade de dados coletados. Ao final, é realizado um cálculo percentual que indica o grau de confiabilidade dos dados disponíveis.

Para ilustrar o cálculo desse índice, considere o seguinte exemplo: uma empresa, após seguir todas as etapas do método e definir 20 métricas relevantes para

a análise de sua reputação, constata que, dessas 20 métricas, 13 apresentam coleta e análise completa dos dados, recebendo, portanto, o coeficiente 5. Outras 4 métricas não possuem recursos humanos, financeiros ou tecnológicos suficientes para serem monitoradas integralmente, mas a maior parte dos dados é coletada, resultando no coeficiente 3. As 3 métricas restantes não apresentam coleta de dados, sendo, por isso, atribuídas o coeficiente 0. Para calcular o coeficiente total, multiplica-se o número de métricas pelos seus respectivos coeficientes, obtendo-se, neste exemplo, uma soma total de 77. Considerando que a pontuação máxima possível é 100, pode-se concluir que, no cenário atual da organização, o termómetro de reputação apresenta 77% de confiabilidade, com base nos dados disponíveis para análise.

Há outros dados organizacionais que podem ser coletados e analisados paralelamente aos dados de reputação, com o intuito de identificar possíveis correlações entre eles. Por exemplo, uma reputação negativa da empresa entre seu público interno pode contribuir para explicar o elevado índice de rotatividade de funcionários, além de alertar a organização sobre a necessidade de investimentos em pesquisas de clima organizacional e em ações estratégicas de recursos humanos para reduzir esse índice.

O investimento contínuo em comunicação, por meio de campanhas de marketing, ações de recursos humanos e assessoria de imprensa, pode refletir em uma melhora na reputação da empresa. Da mesma forma, uma queda na reputação durante um período de crise de imagem pode afetar (ou não) a receita da organização. Todos esses casos podem estar correlacionados com a reputação, sendo necessário o uso de análise de dados para confirmar ou refutar essa correlação.

É necessário compreender que todos os dados são interpretados e, embora os números representem fatos, eles não possuem caráter absoluto. Nenhum modelo ou teoria existente, em qualquer área do conhecimento, é capaz de representar a realidade de forma completa. O que esses modelos podem oferecer são teorias e indicações sobre onde reside o problema e quais os melhores caminhos a seguir, mas não fornecem uma verdade absoluta.

6.1 Exemplos práticos de aplicabilidade

Na fase final deste projeto, será apresentada de maneira prática toda a trajetória de desenvolvimento do termómetro de reputação, abrangendo desde os passos iniciais, discutidos no capítulo anterior, até a construção dos gráficos de análise de dados que permitem a visualização do referido termómetro. Para ilustrar o processo, será elaborado um estudo de caso fictício envolvendo uma *startup* portuguesa denominada "União de Livros".

A União de Livros é uma iniciativa empreendida por um grupo de jovens portuguesas, cujo objetivo é promover a leitura em um contexto cada vez mais digitalizado. O conceito da *startup* apresenta similaridades com a proposta da plataforma Vintage, porém com foco exclusivo no mercado de livros, sejam eles novos ou usados. A missão da União de Livros é oferecer aos leitores acesso a uma ampla gama de obras literárias, incluindo livros novos, seminovos e usados, que podem ser comercializados por indivíduos, alfarrabistas ou livrarias. Dessa forma, a empresa visa consolidar-se como o maior portal português especializado na venda de livros.

Enquanto um grande *marketplace* de livros, a União de Livros possibilita aos usuários realizar buscas por autor, título, editora ou gênero, bem como comparar diversas ofertas disponíveis. Além disso, a plataforma garante a entrega dos livros em até três dias úteis, assegurando tanto a segurança no pagamento quanto a confiabilidade do serviço de entrega.

Como discutido no capítulo anterior, a primeira etapa consiste em definir os públicos-alvo da organização que devem ser monitorados. No que se refere ao público interno, a empresa conta com 8 colaboradores na área de atendimento, 2 assistentes de marketing, 1 supervisor geral, 1 técnico de TI e a equipe de atendimento ao cliente (CEP) com 4 colaboradores, todos atuando remotamente. Entre os parceiros da organização, destaca-se a Weasy, empresa responsável pelo desenvolvimento da plataforma virtual de vendas online, incluindo o *website* e a aplicação móvel; além da DPD, representada pelo gerente comercial, que se encarrega diretamente da recolha e entrega das encomendas.

Em relação ao público externo não-consumidor, a empresa periodicamente envia sugestões de pautas para a imprensa nacional, participa de feiras educacionais em instituições de ensino públicas e privadas, e realiza ações de marketing com influenciadores e produtores de conteúdo literário, direcionado a diferentes faixas etárias. Quanto ao público-alvo de clientes, a União de Livros atua em duas frentes: a primeira, direcionada a alfarrabistas, livrarias ou indivíduos que desejam vender seus livros online; e a segunda, voltada para clientes que compram ou para potenciais compradores/interessados em livros usados.

A etapa seguinte consiste em definir os canais de comunicação que serão monitorados pela empresa, levando em consideração os públicos de interesse mencionados anteriormente. No caso da União de Livros, os canais internos incluem o site de vendas, aplicativo, redes sociais (Instagram, Facebook e LinkedIn), e-mail, WhatsApp, livro de reclamações e chamadas telefônicas. Além desses, é realizado o monitoramento dos principais veículos de imprensa nacionais, sites das instituições parceiras, redes sociais de influenciadores, menções à empresa em outras redes sociais, e portais de reclamação, como o Portal da Queixa e a DecoProteste. Adicionalmente, a empresa conduz pesquisas semestrais de satisfação com os colaboradores, com os gerentes comerciais das empresas parceiras, bem como com os dois segmentos de clientes: vendedores e compradores de livros.

Após definir que cada setor será responsável pela coleta e organização dos seus próprios dados, de acordo com as normas da empresa, a União de Livros determinou as seguintes métricas possível a serem analisadas para definir a reputação da empresa: avaliação do Google, queixas no livro de reclamações, menções em portais de notícias e sites parceiros, conteúdos de e-mails trocados com clientes e parceiros, engajamento nas redes sociais de curtidas, engajamento de comentários, chamadas telefônicas, pesquisa de clima interno, pesquisa de satisfação com clientes, pesquisa com fornecedores, quantidade de acesso ao site, número de novos seguidores, número de vendas, número de novos vendedores registrados, pesquisa nacional de mercado sobre reputação e memória da marca.

A União de Livros é uma empresa com dois anos de existência, tendo implantado ações de monitoramento de reputação no decorrer de seu segundo ano de operação. Alguns dados serão comparados com o mesmo período do ano anterior, sempre que disponíveis, como por exemplo, o número de vendas, novos vendedores registrados e acessos ao site. O principal objetivo da empresa ao investir nessa plataforma foi identificar possíveis falhas de reputação e, conseqüentemente, estabelecer ações futuras para melhorar esses pontos. A seguir, apresentamos uma análise dos resultados de um ano de coleta de dados e as informações que podem ser extraídas dessas análises.

6.2 Pesquisa interna

A pesquisa foi aplicada de forma anônima ao final do segundo ano de trabalho, permitindo que os colaboradores atribuíssem uma nota de 0 a 10 para a reputação da empresa como ambiente de trabalho. Os resultados foram coletados e analisados estatisticamente para identificar a percepção geral da equipe. Os colaboradores atribuíram as seguintes notas:

- **Nota 6** - 2 colaboradores
- **Nota 7** - 4 colaboradores
- **Nota 9** - 2 colaboradores

A média obtida foi **7,25**, indicando uma percepção **positiva**, mas com oportunidades de melhoria.

6.3 Questionário com fornecedores

A reputação da empresa foi avaliada por dois fornecedores estratégicos, Weasy e DPD, por meio de uma pesquisa interna realizada com os respectivos gerentes de relacionamento, que atribuíram notas de 0 a 10, considerando a qualidade do relacionamento como parceiros. A Weasy avaliou a empresa com nota 9, destacando que o escore poderia alcançar 10 casos houvesse maior contratação de serviços

oferecidos pela plataforma. Esse resultado reflete a percepção positiva sobre a parceria, mas indica espaço para fortalecimento do relacionamento comercial.

Por outro lado, a DPD atribuiu nota 7, justificando a avaliação pela dificuldade em lidar com problemas relacionados às entregas, principalmente quanto à incompatibilidade entre o tempo esperado pela empresa e a resolução de demandas. Como sugestão de melhoria, a DPD recomendou que a empresa comunique aos clientes um prazo mínimo de 72 horas para a solução de questões logísticas, minimizando conflitos entre as partes envolvidas. As análises demonstram a necessidade de alinhamento de expectativas e processos para aprimorar a reputação e a parceria com os fornecedores.

6.4 Clipping imprensa

A União de Livros realizou, ao longo do ano, quatro ações de comunicação direcionadas à imprensa, abrangendo os meios on-line, rádio, televisão e impressos. Para avaliação da eficácia dessas iniciativas, foram estabelecidas duas métricas principais: o número de menções nos veículos de comunicação e a avaliação qualitativa dessas menções (positiva, negativa ou neutra); além disso, foi mensurado o retorno de comunicação em termos financeiros, ou seja, o custo equivalente caso a União de Livros tivesse adquirido espaço publicitário.

Ao todo, foram registradas 248 menções sobre a *Startup*, distribuídas entre os veículos de comunicação da seguinte forma: 70% on-line, 20% rádio, 8% impressos e 2% televisão. Das menções registradas, 97% tiveram avaliação positiva, com os veículos reproduzindo o conteúdo enviado pela assessoria de imprensa ou realizando comentários favoráveis à plataforma. Por outro lado, 3% das menções foram negativas, com foco em problemas enfrentados por alguns clientes.

O retorno financeiro estimado dessas ações foi de 27.257,00 EUR, valor que representa o montante que seria necessário para adquirir os mesmos espaços em publicidade paga. Esses resultados evidenciam a eficácia das ações de comunicação da

União de Livros, refletindo uma percepção predominantemente positiva da empresa nos meios de comunicação e um impacto financeiro significativo gerado pela assessoria de imprensa.

6.5 Pesquisa opinião donos e dos consumidores

A pesquisa de opinião com consumidores diretos foi dividida em duas partes: uma voltada para os proprietários de alfarrabistas e livrarias com perfil na plataforma para venda de livros e outra para os compradores desses livros. Em ambas as pesquisas, foram aplicadas cinco perguntas idênticas, nas quais os participantes avaliaram os seguintes aspectos: uso da plataforma, suporte ao cliente, facilidade de compra/venda, entrega e recomendação da União de Livros. A avaliação de cada quesito foi feita com notas de 0 a 10, além de um espaço opcional para comentários adicionais. A pontuação máxima total era de 50, com os resultados classificados em três faixas: 0 a 20 (ruim), 20 a 30 (regular) e acima de 30 (positivo).

Outro indicador analisado foi a taxa de resposta, considerada um reflexo do engajamento emocional dos clientes com a empresa. Foi estipulado que taxas entre 10% e 30% são boas, acima de 30% são excelentes, e abaixo de 10% indicam que a empresa não tem proporcionado um serviço suficientemente marcante para despertar a vontade de participação. No total, foram enviadas 1.000 pesquisas, sendo 300 para alfarrabistas e 700 para clientes. Dos alfarrabistas, 35% responderam ao questionário, resultando em uma pontuação média de 40, com os quesitos entrega e suporte ao cliente como os menos bem avaliados. Já entre os clientes, a taxa de resposta foi de 12%, e a média geral alcançou 32 pontos, sendo entrega e uso da plataforma os aspectos menos satisfatórios.

Por fim, na questão sobre a recomendação da empresa, ambos os públicos atribuíram uma média de 7,5, refletindo uma percepção positiva geral, embora com aspectos a serem aprimorados. Os dados evidenciam a necessidade de ajustes nos serviços oferecidos, especialmente em relação à logística e ao suporte, para consolidar a reputação da União de Livros perante seus públicos-alvo.

6.6 Acesso ao site

Como a União de Livros é uma empresa com apenas dois anos de existência, a análise da métrica de acesso ao site foi realizada com base em uma média mensal referente ao ano anterior. A média do último ano foi de 16.830 visitas mensais, superando a média do ano anterior em mais de 3 mil visitas (média anterior de 13.357 visitas mensais). No entanto, a meta estabelecida pela direção era de 20 mil visitas mensais.

Dessa forma, ao se utilizar uma escala de 0 a 20, sendo 5 (neutro) a média do ano anterior e 20 (ótimo) a meta da empresa, pode-se considerar que, em relação a essa métrica, a empresa alcançou uma pontuação de 16,8, classificada como satisfatória. Esses dados podem ser interpretados tanto de forma anual quanto mensal, além de serem analisados em conjunto com outras variáveis relevantes, como o investimento em marketing e o número de vendas realizadas pelo site.

Por exemplo, se em um ano houve menos investimento em marketing, mais vendas e maior número de acessos ao site, é possível inferir que a reputação da marca está crescendo, gerando resultados e acessos orgânicos. Por outro lado, se há maior investimento em marketing, mas ocorre uma redução nos acessos e nas vendas realizadas no site, isso pode indicar que a reputação da empresa está sendo prejudicada de alguma maneira.

6.7 Engajamentos nas redes sociais

Engajamento ou interações com o conteúdo é a métrica utilizada para medir as reações dos seguidores às publicações realizadas nas redes sociais da União de Livros. Essa métrica pode ser avaliada por meio do número de curtidas (ou "gostos") ou reações (como no caso do Facebook, que oferece múltiplas opções de reações), salvamentos, comentários, compartilhamentos e respostas no conteúdo, incluindo

anúncios. O conteúdo analisado pode ser apresentado nos formatos de publicações, *stories*, *reels* e vídeos.

As métricas foram divididas em dois grupos: aquelas estritamente quantificáveis, como curtidas, número de seguidores e novos seguidores, reações, compartilhamentos e salvamentos; e aquelas passíveis de uma qualificação positiva, negativa ou neutra, como os comentários. Assim como as métricas anteriores, essas podem ser analisadas de forma anual ou mensal, dependendo da necessidade da análise.

No último ano, a média mensal registrada foi de 4.610 interações com o conteúdo, um alcance de 299 mil pessoas, e um acréscimo de 310 novos seguidores, encerrando o ano com 8.500 seguidores no Instagram e 6.300 no Facebook. Em relação ao número de interações, houve um aumento de 35% em comparação com o ano anterior, enquanto o número de seguidores cresceu 20%.

Quanto à natureza das interações, 70% foram curtidas, 20% comentários, 5% salvamentos de conteúdo e 5% compartilhamentos. Entre as curtidas, 70% foram consideradas positivas, 10% neutras e 20% negativas. As críticas negativas estavam relacionadas, principalmente, a atrasos nas encomendas e à entrega de produtos vendidos como novos ou seminovos, mas que apresentaram péssimas condições de conservação.

6.8 Quantidade de vendas por mês, receita e downloads

A quantidade de vendas mensais e a receita da União de Livros são dados essenciais que podem (e devem) ser comparados com os do ano anterior, além de serem analisados em conjunto com outras variáveis, conforme o objetivo da pesquisa da empresa. Por exemplo, é possível investigar a relação entre o investimento em determinados tipos de ações de comunicação (publicidade, assessoria de imprensa) e a receita da União de Livros. Caso a organização disponha desses dados e possa

compará-los com os do ano anterior, a obtenção de respostas coerentes e fundamentadas torna-se mais viável.

Dessa forma, a União de Livros encerrou o ano com 300 novas assinaturas de alfarrabistas ou indivíduos interessados na venda de seus livros, uma média de 30 mil euros em receita mensal e 1.200 vendas mensais, representando um aumento de 25% em relação ao ano anterior. No entanto, esses dados, isoladamente, não representam necessariamente a reputação da marca. Um número reduzido de vendas pode estar mais relacionado à ausência de ações eficazes de marketing do que a uma má reputação. Assim, é fundamental analisar esses indicadores em conjunto com outros fatores relevantes.

Considerando que a manutenção das vendas de um ano para o outro representaria neutralidade para a empresa e que um aumento de 50% corresponderia à meta definida, pode-se estabelecer que, em uma escala de 0 a 100, a União de Livros alcançou um índice de 75 neste ano em relação ao número de vendas e à receita.

O número de downloads de aplicativos da União de Livros é um dado relevante a ser analisado e, assim como outros, deve ser comparado com o ano anterior. A União de Livros encerrou o ano com o download de mil novas aplicações, representando um aumento de 30% em relação ao período anterior.

Dessa forma, considerando que a manutenção do número de downloads de um ano para o outro indicaria uma certa neutralidade — equivalente a 50% em uma escala de 0 a 100 —, o crescimento de 30% permite inferir que, em relação ao ano anterior, a União de Livros atingiu um índice de 80 neste ano, no que se refere a esse aspecto.

6.9 Chamadas telefônicas e e-mails

Após um primeiro ano de lançamento, a União de Livros decidiu analisar e monitorar as chamadas telefônicas, entendendo que se trata de um dado direto relevante, capaz de refletir a opinião dos clientes e indicar problemas recorrentes na empresa que, muitas vezes, passam despercebidos por quem trabalha internamente.

Ao tomar essa decisão, a empresa passou a oferecer aos clientes, ao final de cada ligação, três opções de avaliação: atendimento, satisfação em relação à empresa e se o motivo/problema que gerou a ligação foi solucionado. Essas avaliações são realizadas por meio de uma escala de 0 a 10, sendo 0 a 4 considerados negativos, 5 e 6 neutros e 7 a 10 positivos.

Além desse dado, há o relatório elaborado pelo funcionário responsável pelo atendimento, no qual são registradas as razões das chamadas, como atraso na entrega, produto danificado, falha no sistema, dúvidas sobre a plataforma, demora na resposta a e-mails ou mensagens enviadas nas redes sociais, entre outros. Esse registro é de grande importância, pois não apenas fornece uma impressão geral sobre a empresa, mas também possibilita a identificação de problemas recorrentes que podem impactar sua reputação.

A União de Livros registrou um total de 4.200 ligações ao longo do ano, com um aumento nos meses de setembro, outubro e dezembro, períodos marcados pelo início do ano letivo e pelas festividades. Ao analisar os dados anualmente, a empresa obteve as seguintes médias de avaliação: 8 para o atendimento, 6 para a resolução do problema e 8 para a empresa. No que se refere à resolução das demandas, as entregas continuam sendo o principal ponto de insatisfação entre os clientes, especialmente em casos de livros danificados ou extraviados durante o processo logístico.

Assim como as ligações telefônicas, os e-mails da União de Livros passaram a ser monitorados e catalogados por tema, resolução do problema e satisfação do cliente. Ao classificar cada e-mail por tema, torna-se possível analisar a predominância das demandas que levam os clientes a entrarem em contato com a empresa. O objetivo da União de Livros é intermediar a relação entre vendedores e compradores, garantindo que a transação ocorra da forma mais satisfatória possível, sem necessidade de intervenção direta da empresa. O próprio contato do cliente com a empresa já indica que algo pode não estar funcionando corretamente e, se determinada questão ou dúvida se repete com frequência entre diferentes clientes, trata-se de um problema que precisa ser

corrigido. Por essa razão, o registro do tema de cada e-mail é um dado de grande relevância.

Após essa etapa, o próprio colaborador registra se o problema foi solucionado e se não há necessidade de retomar o assunto. Esse dado é essencial para mensurar a quantidade de problemas resolvidos e a existência de pendências com a empresa. Assim como nos outros dados analisados, estabeleceu-se que, caso até 50% dos e-mails fossem resolvidos, o índice seria considerado negativo; entre 50% e 60%, neutro; e acima de 60%, positivo. No ano anterior, a União de Livros conseguiu solucionar 85% das pendências relacionadas aos e-mails recebidos.

Ao finalizar o atendimento de cada e-mail, o cliente recebe automaticamente uma solicitação de avaliação da satisfação com o serviço prestado. Essas avaliações são realizadas por meio de uma escala de 0 a 10, sendo 0 a 4 considerados negativos, 5 e 6 neutros e 7 a 10 positivos. Nesse quesito, a União de Livros obteve 58% de aprovação, um índice que, embora não seja alarmante, indica uma insatisfação dos clientes que pode ser aprimorada.

6.10 Novos vendedores registrados

A quantidade de novos seguidores, além de ser um dado relevante analisado de maneira total, é comparada com o ano anterior para entender o crescimento da empresa. Isso ocorre porque, quanto mais vendedores registrados, maior a possibilidade de receita para a empresa. A União de Livros encerrou o ano com 250 novos seguidores, obtendo um aumento sutil de 10% em relação ao ano anterior.

Dessa forma, considerando que manter o número de novos seguidores seria um indicativo neutro, equivalente a 50% em uma escala de 0 a 100, o crescimento de 10% em relação ao ano anterior permite interpretar que a União de Livros atingiu um índice de 60.

6.11 Reputação Google e portais de reclamação

A reputação no Google é um índice que, por si só, expressa a imagem da empresa nessa plataforma. Variando de 0 a 5, ele corresponde à média das avaliações feitas pelos usuários do Google (é necessário ter uma conta do Gmail para isso). Além da nota, os usuários podem deixar comentários que não podem ser removidos pela empresa.

Embora seja uma plataforma digital, a União de Livros pode manter um perfil no Google e estar disponível para receber avaliações dos usuários. Ao encerrar seu segundo ano de operação, a União de Livros contabilizou 190 avaliações, com uma média de 3,9. Considerando a escala de 0 a 100, utilizada para todas as demais métricas, esse valor corresponderia a 78%. Apesar de ser um índice positivo, ele gera preocupação para a empresa, pois a média global de avaliações por negócio é de 223,9, com uma nota média de 4,1. Dessa forma, a União de Livros encontra-se abaixo desses dois indicadores.

Existem muitas maneiras de demonstrar insatisfação em sites de reclamação em Portugal. No entanto, as duas plataformas mais conhecidas são o Portal da Queixa e a DecoProteste, que possuem métodos próprios para calcular o índice de satisfação ou pontuação de cada empresa. Essas plataformas foram escolhidas para serem monitoradas pela União de Livros.

No Portal da Queixa, essa avaliação é chamada de índice de satisfação, calculado a partir da interação entre os utilizadores que fazem as reclamações e a forma como a empresa responde a elas. Esse índice pode variar de 0 a 100 e é baseado nas seguintes métricas: taxa de resposta, total do período considerado, taxa de solução, média das avaliações, tempo médio de resposta e taxa de retenção de clientes. Assim, uma boa performance da empresa, como estar atenta às reclamações e oferecer soluções eficazes para os problemas, contribui para o aumento do índice de satisfação.

Apesar de a plataforma possuir seus próprios critérios de avaliação, a União de Livros aproveita essa pontuação e a adapta aos seus parâmetros internos. No último

ano, o índice de satisfação registrado foi de 64%, considerado positivo, mas com margem para melhorias significativas.

Já a DecoProteste calcula a pontuação das empresas com base na satisfação dos consumidores, na taxa de resposta das empresas e no tempo de resposta, atribuindo um peso específico a cada um desses critérios. A avaliação considera os últimos 12 meses e pode variar de 1 a 100 pontos. No último ano, a União de Livros alcançou um total de 73 pontos, sendo essa pontuação considerada boa, tanto para os padrões da empresa quanto para a plataforma.

6.12 Pesquisa sobre memória da marca e reputação

A União de Livros contratou uma empresa de consultoria de reputação e marca para poder realizar uma pesquisa em território nacional sobre a empresa, considerando mapear informações referentes à dimensão emocional de reputação: Relevância, Consideração, Confiança, Admiração, Intenção de Compra, Preferência, Recomendação e Defesa.

Nesta pesquisa, os participantes respondem a escalas padronizadas que medem o grau de associação de cada atributo à empresa, permitindo a obtenção de índices comparáveis ao longo do tempo e entre concorrentes. Essa metodologia oferece dados estruturados que possibilitam análises estatísticas aprofundadas, auxiliando na identificação de pontos fortes e vulnerabilidades da marca, além de embasar estratégias para otimização da comunicação e fortalecimento da reputação.

Na pesquisa, foram respondidos mais de 50 mil questionários que refletem a sociedade em termos de distribuição geográfica, gênero, idade, grau de formação e classe social. A empresa teve um desempenho abaixo do esperado pela direção, tendo pontuado 57,3, numa escala de 100 pontos.

6.13 Análise geral de reputação

Após juntar todos os dados, eles são organizados da seguinte forma numa mesma tabela:

Métrica	Escala
Pesquisa Interna de Reputação da Empresa	72,5
Questionário parceiros	80
Clipping imprensa	97
Pesquisa com clientes	75
Acesso ao site	84
Engajamento	70
Vendas	75
Download	80
Chamadas	73
E-mail	71,5
Novos vendedores	60
Reputação Google	78
Portal de reclamação	68,5
Pesquisa sobre memória da marca e reputação	57,3
Reputação final	74,4

Quadro 4 – Resultados obtidos a partir da aplicação das métricas de reputação no estudo de caso

Fonte: Elaboração própria, 2025.

O que leva ao seguinte gráfico:

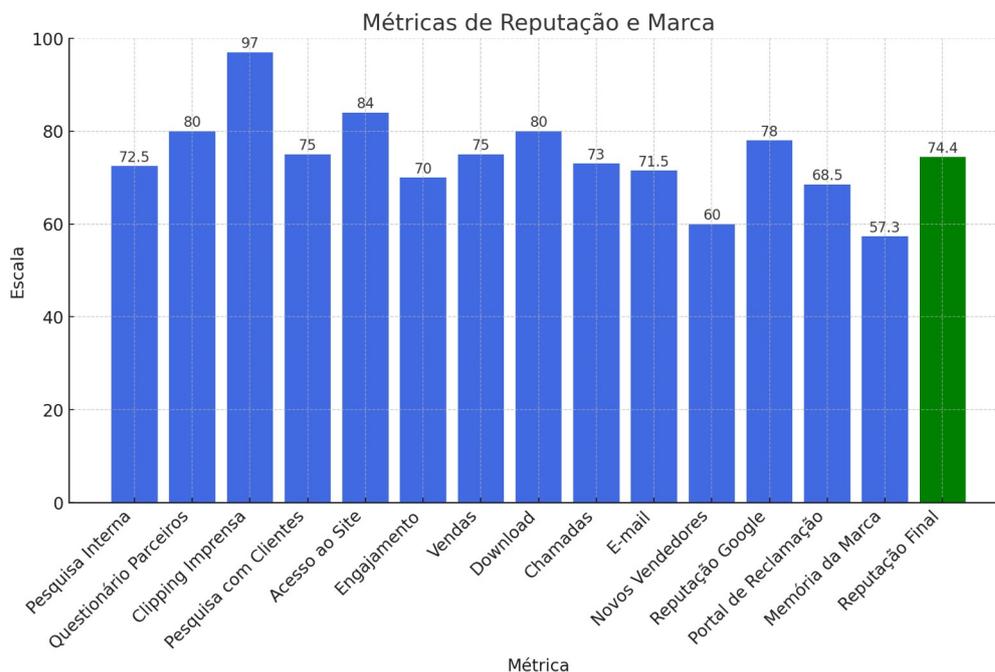


Figura 1 – Representação gráfica do Termómetro de Reputação, com zonas indicativas de risco e desempenho reputacional

Fonte: Elaboração própria, 2025.

Com os dados coletados e o gráfico desenvolvido, é possível observar a reputação da empresa no último ano, identificando as áreas com melhores resultados e aquelas que necessitam de aprimoramento. Além de possibilitar o monitoramento contínuo da reputação, esses dados são relevantes para o acompanhamento mensal, facilitando a gestão da empresa na identificação dos pontos que precisam ser trabalhados periodicamente.

Outro benefício dessa metodologia é que, como os dados são coletados para essa análise, eles podem ser utilizados para outras avaliações conforme a demanda da gestão. Por exemplo, podem subsidiar decisões sobre as melhores áreas para investir em publicidade, os períodos mais vantajosos para aumentar ou reduzir investimentos e até a definição dos meses ideais para concessão de férias aos funcionários, com base

no número de vendas e contatos realizados. Há inúmeras possibilidades de soluções que podem ser obtidas por meio da análise de dados, desde que esses sejam coletados, organizados, limpos e disponibilizados adequadamente para os analistas.

7. CONCLUSÃO

A presente investigação procurou responder à crescente necessidade de ferramentas estratégicas que permitam às organizações monitorizar e gerir ativamente sua imagem e reputação, especialmente em contextos de crise. O desenvolvimento do “Termómetro de Reputação” representa um avanço significativo nesse sentido, ao oferecer uma ferramenta prática, alinhada com os fundamentos da comunicação organizacional, da gestão de stakeholders e da gestão de crises.

O percurso teórico-metodológico percorreu os conceitos de identidade, imagem, reputação e comunicação integrada, articulando-os com os desafios da comunicação em situações críticas. Essa base foi consolidada por meio da literatura clássica e de abordagens contemporâneas, como a Nova Teoria Estratégica da Comunicação, que entende a comunicação como elemento central e orientador da estratégia institucional.

Nesse trajeto, ficou evidente que identidade, imagem e reputação não são categorias isoladas, mas dimensões interligadas da representação simbólica das organizações. A imagem organizacional, longe de refletir diretamente a identidade institucional, é uma construção interpretativa dos públicos, influenciada por fatores contextuais e mediada por processos comunicacionais. A reputação, por sua vez, emerge como um ativo simbólico de alto valor estratégico, resultado da coerência entre discurso, prática e percepção ao longo do tempo.

A proposta do Termómetro surge, portanto, como uma resposta pragmática a uma lacuna recorrente na literatura sobre gestão de crise: a dificuldade em quantificar e acompanhar, de forma contínua, a percepção reputacional. Ao transformar dimensões tradicionalmente subjetivas — como confiança, reconhecimento e bem-estar — em indicadores mensuráveis por meio de questionários estruturados, a ferramenta oferece um retrato mais objetivo da “saúde” reputacional da organização. Essa capacidade é particularmente relevante no contexto da comunicação estratégica, que valoriza a pesquisa contínua e o feedback estruturado como pilares para decisões orientadas por dados.

Mais do que um instrumento de apoio, a comunicação organizacional é compreendida, neste trabalho, como eixo central da cultura institucional, da gestão de riscos e do posicionamento simbólico da organização perante seus públicos. Ao oferecer uma forma sistematizada de escuta e análise, o Termómetro reforça o papel estratégico da comunicação na governança e na sustentabilidade organizacional.

Ao longo da dissertação, argumentou-se que a comunicação deve ser vista não como uma função periférica, mas como um processo organizacional estruturante, capaz de articular a identidade institucional, dar sentido às ações e gerar legitimidade junto aos diferentes públicos. A ferramenta proposta materializa essa visão em um modelo prático, que aproxima a teoria das necessidades do campo profissional e estimula uma cultura organizacional mais atenta à escuta e à responsabilidade simbólica.

A reputação, entendida como construção discursiva e relacional, deve ser gerida com o mesmo rigor atribuído a outros ativos estratégicos. Nesse sentido, o Termómetro representa um passo inicial, ainda que passível de aprimoramento, rumo a um modelo de gestão mais sensível às percepções dos stakeholders. Trata-se de uma ferramenta em permanente evolução, que convida à crítica, à experimentação e ao refinamento contínuo.

O estudo de caso da empresa fictícia “União de Livros” serviu como campo de aplicação da proposta metodológica. A simulação confirmou a viabilidade da ferramenta e demonstrou sua capacidade de captar percepções distintas entre públicos internos e externos. Destacou-se, em particular, a deterioração na percepção dos colaboradores quanto ao bem-estar e à liderança institucional — indício da importância da comunicação interna na prevenção e na gestão de crises reputacionais.

A sensibilidade da ferramenta para identificar nuances na percepção interna contrastou com a relativa estabilidade observada entre os clientes. Essa diferença reforça a ideia de que a reputação organizacional não é homogênea, mas multifacetada e dependente da natureza do vínculo com cada público. A possibilidade de segmentar os resultados corrobora a abordagem relacional da gestão de

stakeholders, ao reconhecer que diferentes públicos demandam estratégias diferenciadas de comunicação e relacionamento.

A principal contribuição do Termómetro reside em sua capacidade de fornecer diagnósticos reputacionais rápidos, precisos e orientados para a ação. Em vez de respostas tardias e baseadas em percepções intuitivas, a ferramenta oferece subsídios objetivos para decisões estratégicas. Esse modelo se alinha à Nova Teoria Estratégica da Comunicação, que reconhece a comunicação como instância fundacional da estratégia institucional — e não apenas um suporte tático. Ao identificar os pontos críticos da reputação, a ferramenta permite alocar recursos de forma inteligente, elaborar mensagens específicas e desenvolver ações eficazes, tanto para mitigação de riscos quanto para fortalecimento da imagem institucional.

Além de sua aplicação imediata, o modelo apresenta potencial significativo de desenvolvimento. Uma das direções mais promissoras consiste na sua aplicação empírica em organizações reais, especialmente em momentos de crise, o que possibilitaria validar o modelo longitudinalmente e identificar limitações práticas. Outro desdobramento relevante seria a adaptação da ferramenta para organizações de pequeno porte e do terceiro setor, permitindo sua testagem em estruturas menos robustas, mas igualmente expostas a riscos reputacionais.

É igualmente promissora a integração do Termómetro com sistemas de inteligência de negócios e dashboards interativos, que possibilitariam o acompanhamento em tempo real dos dados reputacionais. Estudos comparativos entre setores — como saúde, educação, cultura ou tecnologia — também poderiam contribuir para refinar os indicadores utilizados, considerando as especificidades simbólicas e operacionais de cada campo.

Reconhecer as limitações do modelo é um passo importante para o seu aprimoramento. A eficácia do Termómetro está diretamente ligada à qualidade e à frequência da coleta de dados, bem como à cultura organizacional onde se insere. Em organizações com baixa maturidade em comunicação, resistência à mudança ou ausência de processos transparentes, o uso da ferramenta tende a ser superficial. Por

isso, seu sucesso depende de um compromisso institucional com a escuta ativa, a transparência e a melhoria contínua.

Além disso, a modelagem da ferramenta impõe desafios técnicos que merecem atenção. A tentativa de mensurar constructos subjetivos — como confiança e reconhecimento — envolve inevitáveis simplificações. Esses conceitos são influenciados por fatores emocionais, culturais e históricos que nem sempre podem ser traduzidos em escalas objetivas. Isso exige constante revisão dos indicadores e adaptações que respeitem os contextos específicos de cada organização.

A articulação do Termómetro com metodologias qualitativas representa uma oportunidade adicional de aprofundamento. Abordagens como a análise de discurso, a etnografia organizacional ou os estudos de recepção podem ajudar a interpretar os dados obtidos pela ferramenta, revelando sentidos, tensões e contradições que escapam às métricas quantitativas. Essa combinação contribuiria para uma compreensão mais completa e crítica da reputação enquanto fenômeno simbólico e relacional.

Em síntese, esta dissertação propôs não apenas uma nova ferramenta de monitoramento reputacional, mas também uma reflexão sobre o papel da comunicação na construção simbólica das organizações. O “Termómetro de Reputação” constitui um contributo original para o campo da comunicação organizacional e da gestão de crise, ao oferecer uma solução prática, fundamentada teoricamente e aplicável em diferentes contextos. Ao mesmo tempo, o trabalho convida à continuidade da investigação, à experimentação em campo e ao aprimoramento metodológico.

A reputação organizacional, longe de ser um atributo meramente simbólico, afirma-se como um ativo intangível central para a tomada de decisão e a sustentabilidade a longo prazo. Gerir a reputação exige mais do que ferramentas: requer sensibilidade, consistência e ética. E, acima de tudo, exige comunicação estratégica — aquela que articula o que a organização é, o que diz ser e o que entrega à sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAPP – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR. Manual de gestão e crise de imagem. São Paulo: ABRAPP, 2012.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. Gestão integrada de ativos intangíveis: cultura, liderança, confiança, marca e reprodução. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

ASSI, Marcos. Governança, riscos e compliance: mudando a conduta nos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.

BARROS, Alex S. S. Análise de dados para não-analistas. 1. ed. São Paulo, 2023.

BBC News Brasil. *Por que o Nubank vale tanto mesmo sem dar lucro*. BBC, 09 dez. 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-59602754>. Acesso em: 04 maio 2025.

BERCERUELO, Benito; ESTUDIO DE COMUNICACIÓN. Comunicação empresarial: 33 ideias para uma comunicação de sucesso. Madri: Estudio de Comunicación, 2016. ISBN 978-84-617-7387-9.

BUENO, Wilson Costa. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: Políticas e estratégias. Editora Saraiva. São Paulo, 2009.

CARDIA, Wesley. CRISE DE IMAGEM E GERENCIAMENTO DE CRISES – 1a edição. Editora Maud X. Rio de Janeiro, 2015.

CARDOSO, Susana F. Confiança e credibilidade: 5 dimensões importantes para as empresas considerarem. Disponível em: <https://br.hubspot.com/blog/confiança-e-credibilidade>. Acesso em: 20 abr. 2025.

CAPRIOTTI, Paul. DircomMAP: Dirección Estratégica de Comunicación. Barcelona: Bidireccional, 2021.

CIESPAL; FLACSO (Orgs.). Comunicação estratégica para as organizações. Quito: CIESPAL, 2006.

DELGADO-BALLESTER, Elena; MUNUERA-ALEMÁN, José L. Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 11/12, p. 1238–1258, 2001.

FITZPATRICK, Kathy R. The legal challenge of integrated marketing communication (IMC). *Journal of Advertising*, 2005.

FORNI, João José. *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

FREITAS, Nicksson Ckayo Arrais de. *Inteligência de negócios e análise de dados*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2023.

KNAFLIC, C. N. *Storytelling com dados: um guia sobre visualização de dados para profissionais de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARTINO, Luís Mauro Sá. *Métodos de pesquisa em comunicação: projetos, ideias, práticas*. São Paulo: Editora Vozes, 2018.

NEMCKNIGHT, D. Harrison; CHOUDHURY, Vivek; KACMAR, Charles. Developing and validating trust measures for e-commerce: an integrative typology. *Information Systems Research*, v. 13, n. 3, p. 334–359, 2002.

NEVES, Roberto de Castro. *Crises empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las*. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.

PÉREZ, Rafael Alberto; ARRIBAS, Amaia; HERRERA ECHENIQUE, Raúl (Coords.). *Nueva Teoría Estratégica: repensando la estrategia desde la comunicación*. [S.l.]: [s.n.], 2017.

PIMENTA, Maria Alziara. *Comunicação empresarial*. São Paulo: Editora Alínea, 2009.

PRADO, Elisa. *Gestão da reputação: riscos, crises e imagem corporativa*. São Paulo: ABERJ, 2020.

ROSA, Mário. A era do escândalo: ligações, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

SCHULTZ, Don E. Integrated marketing communications: maybe definition is in the point of view. Marketing News, jan. 1993.

SCHEINER, Andrei; MENEZES, José Dario. Gestão da marca e reputação corporativa. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

SMITH, A.; GRAETZ, B.; WESTERBEEK, H. M. Brand personality in a membership-based sport organisation. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, p. 14-22, 2006.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. Caiu na rede. E agora? Gestão de crises nas redes sociais. 2. ed. São Paulo: Editora Évora, 2019.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. Comunicação empresarial. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. Cultura, poder, comunicação, crise e imagem: fundamentos das organizações do século XXI. 2. ed. São Paulo, 2012.