
Magazine Luiza e Havan: efeitos da liderança na reputação organizacional¹

Ana Luisa da Rocha LIMA²

Maria Helena Carmo dos SANTOS³

Faculdades Integradas Hélio Alonso, Rio de Janeiro, RJ

Resumo

Este artigo busca investigar os efeitos gerados pelos posicionamentos da liderança na reputação da organização através de uma pesquisa teórica e de uma pesquisa de campo realizada através de um formulário respondido por 150 pessoas. A fundamentação teórica nos campos da opinião pública e da reputação e o estudo de percepção sobre os empresários Luiza Helena Trajano e Luciano Hang mostraram a importância de uma gestão estratégica de reputação e de um constante monitoramento dos públicos e das ambiências digitais.

Palavras-chave: Reputação Organizacional; Liderança; Opinião Pública; Havan, Magazine Luiza.

1. INTRODUÇÃO

Qualquer organização ou empresa depende dos públicos com os quais se relaciona para atingir seus objetivos. O profissional de relações públicas trabalha de diferentes formas nessa interface, principalmente neste cenário em que o poder dos públicos tem se consolidado cada vez mais. Um dos fatores responsáveis pelo empoderamento dos públicos é a democratização de discursos ofertada pela internet e plataformas de redes sociais. Santa Cruz (2020, p. 66) argumenta que isso “criou um ambiente de transparência total, no qual denúncias feitas por qualquer cidadão anônimo podem ter tanta influência sobre a opinião pública quanto o comentário do mais respeitado âncora de telejornal”.

Diante de públicos que têm ferramentas para se manifestar e grande poder de influência, os líderes das organizações se vêem diante de um desafio: se uma fala, atitude ou posicionamento político vier a público, isso pode gerar reações, nem sempre favoráveis. Supõe-se que as ações de um empresário afetam não só a sua reputação perante os públicos e opinião pública, mas também a da organização à qual está

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 45º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Graduada em Relações Públicas pelas Faculdades Integradas Hélio Alonso. E-mail: anarochalima@yahoo.com.br.

³ Doutora em Comunicação pela UERJ, Mestre em Comunicação pela ECO-UFRJ, graduação em Relações Públicas pela UERJ e em Letras pela UFRJ. Professora das Faculdades Integradas Hélio Alonso (FACHA) e Professora substituta da Faculdade de Comunicação Social (UERJ). Email: mhcarino@yahoo.com.br.

associado. Algumas lideranças podem ter opiniões polêmicas e apresentar posicionamentos controversos, o que nos leva a questionar: em termos de gestão de reputação, deve-se evidenciar o posicionamento ou manter o *low profile*? Por fim, tendo sempre em mente o exercício ético da profissão de Relações Públicas, surge mais uma hipótese: a de que a gestão de reputação pode coordenar a forma como uma pessoa pública se apresenta, se posiciona e age.

Como fundamentação teórica, retomamos conceitos sobre opinião pública e reputação e papéis e práticas do comunicador, defendidos por Figueiredo e Cervellini (1995), Elizabeth Saad (2020), Ana Luisa Almeida e Jussara Sant’Anna Belo (2020), Suzel Figueiredo (2020), Roberto de Castro Neves (1998), entre outros. Já o estudo de caso traça um breve histórico e perfil das empresas Magazine Luiza e Havan e de seus empresários e realiza uma pesquisa quantitativa através do Google Forms para entender a percepção sobre Luiza Helena Trajano e Luciano Hang e se essas percepções afetam as percepções sobre suas empresas. A partir dessas descobertas, buscamos esclarecer, de forma mais ampla, qual deve ser a postura do profissional de relações públicas junto às lideranças. Também trouxemos, de forma mais específica, as práticas que podem ser empreendidas pelo profissional, destacando os modelos RepTrak (ALMEIDA; BELO, 2020, p. 40-42) e DPIM (FIGUEIREDO, 2020, p. 56-60).

2. A OPINIÃO PÚBLICA NOS AMBIENTES DIGITAIS

Se considerarmos que a matéria-prima da reputação é a opinião pública, é preciso entender o que é opinião pública, como é formada e como se caracteriza. Entretanto, o conceito de opinião pública carrega um longo histórico de diferentes definições, sempre questionadas e consideradas insuficientes. Figueiredo e Cervellini propõem que ela pode se dar de diversas formas, afinal a própria coletividade se manifesta de forma plural. Figueiredo e Cervellini (1995, p. 177-178) trazem quatro aspectos que compõem o conceito. O primeiro é a origem ou processo de formação: a opinião pública deriva de um debate público, formal ou não, implícito ou explícito, e não se limita a discussões racionalizadas ou politizadas, desde que ocorram no âmbito coletivo. Depois, temos a forma, quer dizer, a partir do primeiro aspecto também se pode entender que a opinião pública necessita que haja expressão pública da opinião. Eles incluem aqui as pesquisas de opinião, entendidas como plataformas de expressão e deliberação pública. A opinião pública também deve ter um objeto: ela deve girar em torno de um tema que possua relevância pública, ou seja, que não se limite à dimensão

privada. Por fim, ela também deve ter um sujeito, afinal ela é expressa por um grupo de pessoas que compartilham algo em comum, qualquer que seja esse grupo. Atendidos esses quatro aspectos, temos um fenômeno de opinião pública.

No contexto atual, no qual o digital se integrou à nossa vida através da internet e das plataformas de redes sociais, a opinião pública também sente os efeitos dessa dinâmica. Nesse momento, encontramos o conceito do “filtro-bolha”, cunhado pelo empreendedor Eli Pariser em sua palestra transmitida em 2011 pela TED. De acordo com Pariser, os algoritmos de diversas plataformas na internet, como Google, Yahoo e Facebook, etc, fazem o usuário ter acesso apenas a conteúdos “sob medida”. Assim, o usuário perde perspectiva, para de acessar outros pontos de vista. Consequentemente, tem acesso a uma opinião pública seletiva, talvez ilusória, considerando que pode haver todo um universo de fenômenos de opinião pública diferente que ele ignora.

Entendendo o ciberespaço como esse ambiente complexo e que canaliza tantas interações sociais, Saad (2020, p. 47-48) define alguns aspectos relevantes sobre a governança da presença organizacional nas ambiências digitais. Primeiramente, esses meios apresentam diversas formas de manipulação de dados que podem tirar os discursos de contexto e gerar crises, logo é necessário monitorar. Além disso, o conteúdo que circula pelas plataformas é controlado pelos mecanismos da própria plataforma e, ainda assim, é aleatoriamente replicado e espalhado pelos seus usuários, de forma que a organização não tem total poder sobre o sentido das mensagens ali presentes. Ela também chama atenção para as bolhas informativas, que podem ter um grande impacto na comunicação organizacional quando existe uma divergência, principalmente nos aspectos políticos-ideológicos, muitas vezes acarretando boicotes a marcas cujos líderes apresentam visões divergentes das de um público engajado.

A autora também explica que é necessário dedicar uma atenção especial quando se contrata sistemas programáticos de publicidade digital, para que os anúncios não sejam colocados em espaços digitais que não estejam em concordância com a imagem da organização. Outra questão é que, conforme os conteúdos circulam no meio digital, eles podem ser tirados de contexto e perder a relação com o conteúdo original através da ação de algoritmos, que passam a ser partícipes de discursos, assim como os humanos. Dito tudo isso, as organizações devem sempre monitorar e verificar a circulação de mensagens midiaticizadas e fenômenos de desinformação vinculados a ela através de

verificações cruzadas de fontes, controle interno dos próprios discursos ou acompanhamento constante da sua presença nos espaços digitais.

3. REPUTAÇÃO, O ATIVO INTANGÍVEL NO LIMIAR DO CONTROLE ORGANIZACIONAL

Ana Luisa Almeida e Jussara Sant’Anna Belo retomam o conceito do *Reputation Institute* para o qual a reputação corporativa é “o conjunto de percepções, opiniões e julgamentos dos grupos de relacionamento de uma empresa sobre a sua capacidade de gerar valor” (ALMEIDA; BELO, 2020, p. 37). Isso pode impactar o grau de estima, admiração, confiança e empatia que as pessoas sentem em relação à empresa e afetar decisões de compra, recomendação, por exemplo.

Essa questão nos leva a uma das nossas perguntas: em termos de gestão de imagem, quando a liderança da organização tem um posicionamento polêmico, é preferível que ela se manifeste ou que adote uma postura *low profile*? Bocciardi define *low profile* como “a estratégia de comunicação (ou a falta de) em empresas que não queriam ou não precisavam se relacionar com o público” (BOCCIARDI, 2020, p. 162), ou seja, seria uma postura mais discreta que objetiva não se comprometer ou assumir lados. Segundo ela, a democratização dos discursos promovida pela ascensão das plataformas de redes sociais tirou essa postura de cogitação. Esse novo contexto põe o posicionamento e o relacionamento com os públicos como uma necessidade para a sobrevivência dos negócios e, ao mesmo tempo, permite que todos se posicionem e cobrem o mesmo. Logo, a falta de posicionamento oficial pode gerar um posicionamento não oficial que talvez acarrete uma crise (BOCCIARDI, 2020, p. 162).

Apesar de falarmos geralmente no singular, Suzel Figueiredo nos lembra que a reputação é múltipla, afinal diferentes públicos têm diferentes percepções a partir de suas experiências, que são muito próprias (FIGUEIREDO, 2020, p. 56). E, como Almeida e Belo (2020, p. 42) também definem, “a reputação é a percepção do outro”. Logo, elas também concluem que os riscos reputacionais podem ter mais a ver com a forma como a organização é vista pelas pessoas do que com a realidade em si. Para as autoras, os riscos reputacionais “são eventos que têm o potencial para impactar negativamente as percepções dos grupos de relacionamento e, em última instância, seu comportamento em relação a uma empresa” (ALMEIDA; BELO, 2020, p. 39), por isso,

é a partir desses riscos reputacionais que se deve rastrear e analisar as vulnerabilidades da empresa.

4. PAPEL DO COMUNICADOR E PRÁTICAS DE GESTÃO DE REPUTAÇÃO

O profissional de relações públicas atua na interface da organização com cada um de seus públicos de forma a gerar uma integração. Logo, é essencial que este profissional disponha de todas as habilidades e conhecimentos necessários para cumprir uma missão tão essencial e multifacetada (NEVES, 1998, p. 25).

Paulo Nigro (2020, p. 31) defende que, antes de lidar com crises deflagradas, cabe ao comunicador e suas áreas correlatas atuarem sempre ao lado das lideranças da organização de forma preventiva. Ele deve conhecer bem a organização, auxiliar o processo decisório e ser capaz de mostrar como o investimento em gestão reputacional e de crise traz um retorno (conhecido ROI, sigla em inglês traduzida como *retorno sobre o investimento*) através de custos evitados.

Em situações de crise, Lalá Aranha destaca que talvez o papel mais difícil seja o do comunicador, responsável por “convencer os demais membros de um comitê de crise sobre a importância da comunicação interna e externa” (ARANHA, 2020, p. 20). Ela pontua ainda que é preciso saber se dirigir aos *stakeholders* da organização, mapear suas reações e escutá-los. Aranha ressalta que, enquanto a gestão da organização administra a crise, a comunicação tem um papel estratégico na mediação de relações e esclarecimento de dúvidas. Melhor dizendo, a área de comunicação faz a gestão da comunicação da crise, o que auxilia a mitigação de estragos possíveis e a prevenção de uma crise ainda maior. Essa gestão comunicacional também inclui a recomendação de ações operacionais e institucionais para fortalecer a comunicação.

Em uma dimensão mais prática, pode-se dividir a ação em um mapeamento dos riscos reputacionais e o planejamento estratégico feito a partir do mapeamento. Aranha (2020, p. 19) defende que, após o mapeamento, a empresa elabore um manual de trabalho preventivo em cima dos seus “*painpoints*” (temas sensíveis, vulnerabilidades da organização que podem gerar um atrito com seus públicos e a sociedade), com organograma do comitê de crises, a estrutura da “sala da situação”, todos os recursos necessários (humanos, materiais e técnicos), o orçamento e posicionamentos para cada *painpoint*.

Para melhor entendermos quais são os *painpoints* ou riscos reputacionais, Almeida e Belo (2020, p. 40-42) sugerem o modelo *RepTrak* do *Reputation Institute*, que propõe sete dimensões: produtos e serviços, inovação, ambiente de trabalho, governança, cidadania, liderança e desempenho. Especificamente no caso da liderança, elas destacam: 1) comportamentos antiéticos ou que denotem incoerência com os valores organizacionais; 2) envolvimento em casos de corrupção, fraudes ou escândalos; 3) manifestações equivocadas dos principais executivos, especialmente sobre direitos humanos ou desrespeito à diversidade; 4) não reconhecimento pelas empresas do seu novo papel na sociedade, mais como ator e participante do que como centro decisório; 5) divergências e desentendimentos dentro da própria empresa sobre os melhores caminhos a tomar; 6) tentativa de blindagem do presidente em momentos de crise que exigem a sua presença; 7) escolhas erradas de porta-vozes e representantes da empresa; e 8) não reconhecer publicamente o erro quando essa é a única atitude a tomar. Logo, qualquer postura antiética, ilícita, leviana, incoerente ou irresponsável da liderança tem potencial para impactar negativamente a reputação da organização. É essencial, então, que o profissional de relações públicas esteja atento a cada passo da liderança, aconselhe e esteja sempre a postos para uma possível crise.

Já Suzel Figueiredo (2020, p. 56-60) propõe o modelo DPIM (Diagnosticar, Planejar, Implementar e Medir) para determinar em que estágio da imagem almejada a empresa se encontra e como alcançar seu objetivo. O diagnóstico parte da observação e estudo dos públicos de interesse para avaliar se eles se encontram em um estágio de conhecimento, experiência, satisfação, admiração ou envolvimento e como esses relacionamentos se configuram. Na segunda fase, é elaborado um Planejamento Estratégico, com objetivos, metas e indicadores para cada público. Na terceira etapa, o plano é implementado e, a partir daí, tem início a etapa de mensuração. Figueiredo sinaliza ainda que, como a realidade e as percepções dos públicos não são estáticas, é necessário estar sempre atento para tomar novas providências e ajustar o plano, se necessário.

Nesse momento, convém retornar a Neves (1998, p.65-66) e os conceitos de *gap* de imagem positivo e negativo. O *gap* de imagem seria a distância entre a imagem projetada da organização e a sua realidade. O *gap* é positivo quando a imagem da organização supera o que ela realmente é, enquanto o *gap* negativo se dá quando a percepção não faz jus às qualidades que a organização apresenta. Ambos são perigosos.

Enquanto o *gap* negativo afasta a organização da benevolência da opinião pública, o *gap* positivo é uma vulnerabilidade que, uma vez exposta, pode arruinar toda a boa percepção do público sobre a organização. Convém buscar sempre transmitir o que há de melhor na organização, porém mantendo sempre uma relação com a realidade e evitando, ao máximo, criar imagens superlativas e lendárias, facilmente desconstruídas.

5. TRAJANO E HANG: A REPUTAÇÃO NA DIMENSÃO PRÁTICA

A fim de compreender melhor se os públicos têm a percepção sobre a organização afetada pelos posicionamentos de sua liderança, conduzimos um estudo comparativo com duas empresas do setor de varejo, Magazine Luiza e Havan, e suas respectivas lideranças: Luiza Helena Trajano e Luciano Hang, pessoas públicas conhecidas e presentes nas redes sociais, que se posicionam em questões controversas.

5.1. Luiza Helena Trajano e o Magazine Luiza⁴

Em 1957 o casal Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato inaugurou uma pequena loja em Franca, São Paulo. O nome Magazine Luiza surgiu anos depois através de um concurso cultural na rádio da cidade. Eles queriam criar uma rede para empregar familiares e, em 20 anos, a empresa já possuía 30 filiais. Luiza Helena Trajano, aos 12 anos de idade, começou a trabalhar durante as férias escolares no balcão da loja dos tios. Aos 18, foi efetivada e, após se formar em Direito e Administração de Empresas, ocupou cargos em diversos setores da empresa, assumindo a liderança em 1991. Na sua gestão, a empresa se expandiu pelo Brasil e foram criados o comércio eletrônico do Magazine, a financeira LuizaCred, a seguradora LuizaSeg e o aplicativo *mobile*. Em 2016, Luiza passou a presidência para seu filho Frederico Trajano, até então Diretor de Operações, e assumiu a presidência do Conselho de Administração.

⁴ O tópico 5.1 busca traçar um breve histórico e perfil sobre o Magazine Luiza e a empresária Luiza Helena Trajano com base nas informações encontradas nas seguintes fontes:

INSPIRE-SE – Magazine Luiza: a Marca Com o DNA na Inovação. **Empresas e Cooperativas**, 2019. Disponível em: <https://empresasecooperativas.com.br/inspire-se-magazine-luiza/#:~:text=O%20come%C3%A7o%20do%20Magazine%20Luiza&text=Inicialmente%20o%20intuito%20era%20criar,escolher%20o%20nome%20da%20loja>. Acesso em: 24 de maio de 2022.

SCHELLER, Fernando. ‘Não sou candidata a nada, mas sou uma pessoa política’, diz Luiza Trajano. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,nao-sou-candidata-a-nada-mas-sou-uma-pessoa-politica-diz-luiza-trajano,70003871343>. Acesso em: 24 de maio de 2022.

TREMBULACK, Janaína. **Luiza Helena Trajano: Conheça a história da empreendedora brasileira presidente do Magazine Luiza, uma empresa familiar de renome no mercado**. Colombo, nov. 2018. Disponível em: https://www.faacpr.edu.br/site/laboratorio_marketing/documentos/historia_Luiza_Helena.pdf. Acesso em: 24 de maio de 2022.

A empresária atualmente atua, segundo seu próprio LinkedIn, “como Conselheira em 12 diferentes entidades como IDV – Instituto para Desenvolvimento do Varejo, FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, UNICEF e Grupo Consultivo do Fundo de População da ONU no Brasil”. Ela também faz parte do Grupo Mulheres do Brasil, “uma rede suprapartidária feminina que defende a liderança da mulher na construção de um país melhor”, segundo site institucional. Trajano costuma defender o empoderamento feminino e a diminuição das desigualdades sociais através de ações das quais participa, publicações nas redes sociais e posicionamentos públicos. Ela se define como uma pessoa política, mas busca agir de forma apartidária. Já capitaneou o projeto “Unidos pela Vacina” e pretende tocar projetos que auxiliem o desenvolvimento econômico do país, porém dispensa se candidatar a cargos políticos e se afiliar a um partido.

Em seus perfis nas redes sociais, ela apresenta um discurso muito próximo do institucional, trazendo ações e eventos das organizações das quais faz parte. Entretanto, mesmo não imprimindo um “eu” pessoal, defende as bandeiras do feminismo, antirracismo e a favor da população LGBTQIA+. Atualmente essas temáticas costumam ser consideradas como discurso de esquerda, o que faz com que pessoas com esse posicionamento político possam se identificar com a empresária.

5.2. Luciano Hang e a Havan⁵

Luciano Hang começou a trabalhar aos 17 anos na mesma fábrica de tecidos onde trabalhavam seus pais e avô. Foi promovido a vendedor aos 23 anos. Após perceber a quantidade de turistas que buscavam roupas e tecidos, em 1986, Hang abriu uma pequena loja de tecidos chamada Havan com seu sócio, Vanderlei de Limas. A empresa começou a expandir sua oferta de produtos e carteira de clientes, inaugurando uma nova e maior sede em 1989. Vanderlei vendeu a sua parte da loja em 1991 devido a divergências, tornando Hang o único dono.

Em 1994 a fachada da sede foi reformada para se assemelhar à Casa Branca, sede política dos Estados Unidos, época em que também foi construído o novo prédio

⁵ O tópico 5.2 busca traçar um breve histórico e perfil sobre a Havan e o empresário Luciano Hang com base nas informações encontradas nas seguintes fontes:

CATUCCI, Anaísa; BORGES, Caroline. Quem é Luciano Hang: de filho de operários a bilionário bolsonarista. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2021/09/29/quem-e-luciano-hang.ghml>. Acesso em: 24 de maio de 2022.

JEHNIFER, Jaíne. IPO da Havan – História da empresa, principais produtos e logística. Disponível em: <https://investidorsardinha.r7.com/opiniaio/ipo-da-havan/>. Acesso em: 24 de maio de 2022.

de 7 mil m². Em 1995, foi colocada uma Estátua da Liberdade em frente à sede de Brusque, Santa Catarina, e essa se tornou o símbolo da Havan. Com presença mais forte no interior, a empresa foi crescendo, consolidando-se como uma rede varejista de lojas de departamentos com filiais em diversos municípios brasileiros.

A Havan segue o modelo *one-stop-shop*, que visa oferecer em um só lugar tudo que o consumidor precisa, de compras a entretenimento. Segundo a Forbes, Luciano Hang tornou-se 10º brasileiro mais rico de 2022. Defensor do governo Bolsonaro, Hang faz, em suas redes, publicações que defendem o governo atual e criticam a oposição (principalmente o Partido dos Trabalhadores) e se define como um patriota.

5.3. Metodologia de pesquisa

Foi aplicada uma pesquisa quantitativa pelo *Google Forms* para entender a percepção sobre Trajano e Hang com objetivo principal de analisar se a percepção do público sobre a liderança influencia a percepção sobre a organização, além de perguntas qualitativas para que os respondentes discorressem sobre suas impressões, e, com isso, extraíssemos *insights* sobre como as percepções se configuram.

Apenas pessoas acima de 16 anos poderiam responder ao formulário, por ser a idade mínima para votação no Brasil. Considerando que os empresários trazem discursos que sugerem posicionamentos políticos específicos e opostos, iniciamos o questionário perguntando qual posicionamento político do respondente no atual cenário político. Assim, podemos considerar a representatividade de cada posicionamento político ao analisar os resultados.

Além de manter um filtro de idade e traçar o perfil político do público, os entrevistados foram direcionados a perguntas adequadas ao seu nível de conhecimento sobre ambos os empresários. Foram apresentadas duas publicações de cada um, retiradas da conta pessoal no Twitter (pela questão das ambiências digitais, já mencionadas neste artigo). A curadoria para escolha das publicações optou por assuntos que dividem opiniões: o programa de *trainee* para pessoas negras, o Projeto de Lei que restringe a presença de pessoas LGBTQIA+ na publicidade, a obrigatoriedade do uso de máscaras nas empresas e a liberação da posse e do porte de armas. As publicações foram inseridas através de fotografias de tela, sendo a primeira um *tweet* feito pela Luiza Trajano:

Gente, o programa de Trainee 2021 do Magalu, pela primeira vez, é exclusivo para negros. Um passo importante para consolidarmos a

diversidade na empresa. Olha aqui o link para inscrição: <https://99jobs.com/magazine-luiza/jobs/93594-trainee-magalu-2021?preview=true>. (TRAJANO, 2020)⁶

A segunda publicação era:

O #Magalu se posiciona contra a PL504, que será votada na Câmara dos Deputados de SP! O Projeto de Lei é um retrocesso, restringindo a presença de pessoas LGBTQIA+ na publicidade! Respeito, diversidade e inclusão são fundamentais! (TRAJANO, 2021)⁷

Posteriormente, o formulário exibia uma publicação do Luciano Hang:

Algumas empresas obrigam seus colaboradores a usarem máscara, mesmo a lei tendo liberado e donos não usando mais. As máscaras não são mais obrigatórias, a pandemia já passou e seguem tentando cercar o povo. Chega a ser uma discriminação onde só os colaboradores são obrigados. (HANG, 2022)⁸

A segunda publicação de Hang era:

Além do direito a segurança pública, cada cidadão deve ter a liberdade de se autodefender. Santa Catarina é um exemplo que dá certo flexibilizar. Somos um dos estados que mais possui registros de armas e menor criminalidade. Eu sou a favor da posse e do porte de armas, e você? (HANG, 2021)⁹

Por fim, todos os respondentes foram questionados se as empresas e empresários deveriam se posicionar diante de questões polêmicas, como as de ordem política, social, ambiental ou comportamental, além de serem convidados a explicar sua opinião.

5.4. Análise de resultados

Dos 150 respondentes, 18 entrevistados se declararam alinhados com o governo federal atual, 108 de esquerda e 24 sem posicionamento político. Apesar da discrepância na quantidade de entrevistados entre direita e esquerda, essa classificação também permitiu avaliar as respostas quantitativas dentro de cada perfil. Entendemos que as pessoas que declararam não ter posicionamento político podem não acompanhar questões políticas, não se identificar com nenhum lado ou não se sentir confortáveis em manifestar seu posicionamento. Interpretamos como um posicionamento neutro, que também terá suas respostas avaliadas à parte.

A começar pelas perguntas quantitativas, 92 pessoas alegaram conhecer a Trajano e 58, não. Dessas 92, 75% consideram que ela impacta positivamente a

⁶ Disponível em: <https://twitter.com/luizatrajano/status/1307317220528324609>. Acesso em: 05 jun. 2022.

⁷ Disponível em: <https://twitter.com/luizatrajano/status/1386736422451912707>. Acesso em: 05 jun. 2022.

⁸ Disponível em: <https://twitter.com/LucianoHangBr/status/1522592908599336960>. Acesso em: 05 jun. 2022.

⁹ Disponível em: <https://twitter.com/LucianoHangBr/status/1394397654285791232>. Acesso em: 05 jun. 2022.

percepção que elas têm do Magazine Luiza. Começando a analisar os grupos conforme o posicionamento político, 7 respondentes se declararam de direita: 3 consideram que não há impacto e 4, que há, dentre os quais 2 percebem um impacto positivo e 2, impacto negativo. Outros 73 respondentes se enquadram no grupo de esquerda, dentre os quais 78,08% consideram que ela influencia de forma positiva a percepção sobre a empresa. Quanto ao grupo sem posicionamento político, vemos também uma receptividade: dos 12 entrevistados, 10 consideram que ela influencia positivamente a percepção que têm da empresa. Ou seja: entre os respondentes de esquerda e sem posicionamento, a maioria considera que ela influencia positivamente, enquanto os de direita se distribuem quase igualmente entre as opções.

Já Luciano Hang era conhecido previamente por 109 entrevistados (e 41, não). Dentre os que o conheciam, 85,32% consideram que ele influencia negativamente a percepção que eles têm sobre a Havan. Ao dividirmos essa pergunta conforme os posicionamentos políticos, a direita apresenta certa aceitação e a esquerda e aqueles que não manifestaram posicionamento político, rejeição. Dos 109 que já o conheciam, 11 são de direita, dentre os quais 5 consideram que ele não influencia a sua percepção sobre a empresa, 4 consideram essa influência positiva e 2 consideram negativa. Já dos 88 entrevistados de esquerda que responderam a pergunta, 95,45% consideram a influência negativa. Os 10 restantes a responderem essa pergunta pertencem ao grupo sem posicionamento político, dentre os quais 7 consideram a influência negativa.

Partindo para os respondentes que não conheciam os empresários, 58 avaliaram as publicações da Trajano e 41, as do Hang. A publicação da Trajano sobre o programa de *trainee* para pessoas negras gerou uma imagem positiva sobre o Magazine Luiza para 74,14% dos 58 entrevistados. As tendências de cada posicionamento político foram as seguintes: 54,55% dos de direita alegaram que a publicação transmite uma imagem positiva sobre a empresa, assim como 88,57% dos de esquerda; já os 12 que não manifestaram posicionamento político se dividiram igualmente entre imagem positiva e imagem nenhuma. A publicação sobre o PL504¹⁰ apresentou o seguinte resultado: 72,41% dos 58 entrevistados afirmaram que a publicação transmite uma imagem positiva sobre o Magazine Luiza, assim como 91,43% dos de esquerda e 58,33% daqueles que não manifestaram posicionamento político; já 45,45% dos de direita responderam que a publicação transmite uma imagem negativa.

¹⁰ A publicação da Luiza Helena Trajano apresenta o PL 504 como um Projeto de Lei que restringe a presença de pessoas LGBTQIA+ na publicidade.

Ao avaliarem a publicação do Hang sobre a obrigatoriedade das máscaras no trabalho, dos 41 entrevistados que ainda não o conheciam, 46,34% alegaram que a publicação transmite uma imagem negativa sobre a Havan, assim como 60% dos de esquerda; já 42,86% dos de direita consideram que não transmite imagem alguma. Aqueles sem posicionamento político se distribuíram quase uniformemente: 4 responderam que não transmite imagem alguma, 5, imagem positiva e outros 5, uma imagem negativa. Na publicação sobre a liberação da posse e do porte de armas, 73,17% consideram que a publicação transmite uma imagem negativa sobre a Havan, assim como 90% dos entrevistados de esquerda e 71,43% daqueles sem posicionamento político, enquanto 42,86% dos de direita consideram que não transmite uma imagem sobre a empresa.

Na análise das perguntas qualitativas, dividimos as respostas entre positivas, negativas e neutras, para então avaliar os conteúdos de forma mais profunda. Incluímos entre as respostas neutras aquelas que de fato traziam um teor neutro e as respostas mais complexas, que traziam pontos positivos e negativos ou que não davam recursos suficientes para avaliar se era bom ou não na perspectiva do respondente.

Aqueles que conheciam a Trajano e o Hang eram questionados sobre qual era a sua percepção, primeiro sobre as empresas e depois sobre os empresários. Ao serem questionados sobre a empresa, dos 92 que já conheciam a Trajano, 7 citaram a empresária direta ou indiretamente, comportamento que foi registrado nas respostas de teor positivo, negativo e neutro. Já dos 109 que conheciam o Hang, 21 entrevistados o citaram em respostas de teor negativo e neutro.

Sobre a percepção a respeito do Magazine Luiza, foram 66 respostas positivas, 3 negativas e 23 neutras. As respostas positivas mencionam inovação, inclusão, diversidade, bom relacionamento com os funcionários e consciência social. As negativas não citam o nome da Luiza ao falar sobre os comentários políticos, mas, como os posicionamentos da Luiza e as ações promovidas pela empresa sempre se cruzam, fica subentendido que um dos respondentes discorda do posicionamento da Trajano e do Magazine e entende que isso pode afetar a empresa. As outras duas respostas dessa categoria não apresentaram justificativa para o posicionamento.

A pergunta sobre a percepção a respeito da Havan traz 16 respostas positivas, 50 negativas e 43 neutras. As respostas positivas não citam o empresário: focam na empresa, seu tamanho, qualidade dos produtos, preços e variedade. Já nas negativas, a

associação ao Hang traz uma carga negativa para a empresa, também caracterizada como elitista e péssima para os funcionários. Alguns também questionam a qualidade dos produtos e dizem que acham cara. Muitos entrevistados são categóricos ao simplesmente trazer reações negativas sem mais explicações.

Em relação à percepção sobre a Trajano, são 76 respostas positivas, 1 negativa (que se apresenta também sem mais explicações) e 15 neutras. Nas respostas positivas, ela é caracterizada como uma empreendedora visionária, ótima gestora, bem sucedida, inovadora, com consciência social, comprometida com as causas femininas e forte. No restante, há respostas com visões neutras e algumas que buscam um olhar crítico, ponderando pontos positivos e negativos. Como negativo, falam sobre ser parte do sistema capitalista, posicionamento político e alguns “atos” não citados diretamente.

Já a percepção sobre o Hang recebeu 92 respostas negativas, 5 positivas e 12 neutras. Entre as positivas, uma quantidade pequena de pessoas o admira de alguma forma, destacando-o como empresário, sua visão ou inteligência. Nas opiniões negativas, por vezes quase viscerais (são usados termos como "nojo", "asqueroso"), ele é caracterizado como egoísta, antiético, explorador, abusivo, preconceituoso, corrupto, mau empresário, egocêntrico, etc. Pontuam negativamente seus posicionamentos, principalmente o de ser pró-Bolsonaro.

Nas duas publicações da Luiza Helena Trajano, há um padrão entre as respostas positivas: o público demonstra entender como uma defesa da inclusão e da igualdade social. Foram 36 respostas positivas para o programa de *trainee* para pessoas negras e 38 para o PL504. Ambas tiveram 3 respostas negativas: a primeira trazia o descontentamento de quem considerava o programa uma forma de discriminação e, na segunda, entendem o Projeto de Lei como uma proteção à inocência infantil. As 19 respostas complexas sobre o programa de *trainee* mostram que as pessoas ficam divididas entre concordar ou não com a iniciativa. Parecem ter consciência do racismo estrutural e de que algo precisa ser feito, mas não concordam com aquela solução porque ainda sentem que oportunidades foram tiradas de pessoas não negras. Já em relação ao Projeto de Lei, 17 são respostas neutras ou difíceis de decifrar conforme a perspectiva do entrevistado.

Em relação às publicações do Hang, precisamos mudar um pouco a classificação. Como usamos as publicações na íntegra para demonstrar que não havia manipulação do conteúdo, muitos entrevistados responderam às perguntas que ele fazia

na publicação e não responderam diretamente às perguntas do formulário, mas se manifestaram alinhados ou não com ele. Sobre a obrigatoriedade das máscaras no trabalho, 4 respostas positivas e 8 contra a obrigatoriedade, alinhadas com ele; 8 negativas e 13 a favor da obrigatoriedade, contra ele; 8 entrevistados apresentaram respostas neutras ou complexas. No final, foram mais manifestações negativas ou discordando dele, mas não é uma diferença tão grande. Já sobre a questão do armamento, 13 respostas negativas e 18 contra a liberação, 4 positivas e 2 a favor da liberação, além de 4 neutras. Vemos aqui um predomínio de respostas negativas ou que discordam do posicionamento dele.

Por fim, os entrevistados foram questionados se as empresas e os empresários devem se posicionar a respeito de assuntos polêmicos (políticos, sociais, ambientais, comportamentais, etc): 114 responderam que sim, 13 que não e 23 ficaram na dúvida ou acharam relativo. Ao justificarem as respostas, muitos disseram ser importante saber o posicionamento porque são pessoas públicas e instituições que influenciam o funcionamento da sociedade e querem saber mais sobre aqueles de quem compram. Também falaram muito sobre uma postura consciente e responsável nesse posicionamento, lembrando que ele também traz consequências para os negócios da empresa. Por fim, outro ponto citado algumas vezes é sobre esse posicionamento não ser obrigatório, até para que ele só aconteça conforme o domínio do assunto.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme desenvolvemos as pesquisas teórica e de campo, vimos que ambas convergem no que diz respeito aos efeitos da liderança na reputação organizacional. Dentre os fatores a serem considerados na gestão da reputação, o líder ocupa um lugar específico e relevante. Seus posicionamentos podem tanto definir a *persona* da organização para o público como podem lhe conceder uma carga negativa.

Em uma sociedade plural, composta por pontos de vista diversos, geralmente há quem concorde com uma fala mais controversa e quem discorde de uma mais diplomática. Ainda assim, empresários e demais líderes organizacionais devem seguir atentos a alguns fatores quando forem se posicionar. Devem pensar na cultura organizacional que representam, na opinião pública, no seu público (o que sabem, qual seu posicionamento) e nos efeitos que vai gerar na organização.

Muitos assuntos geram um turbilhão de opiniões, as falas se proliferam nas plataformas de redes sociais conforme muitos querem trazer sua perspectiva. Isso tem

tornado as pessoas mais críticas e intensas dentro dessa dinâmica. Vale marcar seu lugar, afinal o *low profile* parece ter se tornado de fato ultrapassado. Cabe aos líderes fazerem isso com sabedoria, e aos profissionais de relações públicas mostrar a melhor forma de transmitir a sua verdade de forma honesta e adequada. As ferramentas de gestão de reputação estão aí para auxiliar o desenvolvimento desse trabalho de forma estratégica e assertiva, partindo do conhecimento da organização e de seus públicos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa; BELO, Jussara Sant'Anna. "Ser ou não ser? Eis a questão": A era da transparência. In: PRADO, Elisa (Org.). **Gestão da reputação: riscos, crises e imagem corporativa**. São Paulo: ABERJE, 2020, p. 34-45.

ARANHA, Lalá. Prólogo: Quando a má gestão nas crises afeta a reputação corporativa. In: PRADO, Elisa (Org.). **Gestão da reputação: riscos, crises e imagem corporativa**. São Paulo: ABERJE, 2020, p. 16-23.

BOCCIARDI, Claudia. O rabo não abana o cachorro. In: PRADO, Elisa (Org.). **Gestão da reputação: riscos, crises e imagem corporativa**. São Paulo: ABERJE, 2020, p. 160-165.

FIGUEIREDO, Suzel. Diagnosticar, monitorar e medir. Reputação em três tempos. In: PRADO, Elisa (Org.). **Gestão da reputação: riscos, crises e imagem corporativa**. São Paulo: ABERJE, 2020, p. 55-63.

FIGUEIREDO, Rubens; CERVELLINI, Sílvia. Contribuições para o conceito de opinião pública. **Opinião Pública**, Campinas, vol. III, nº 3, p.171-185, dez. 1995. Disponível em: <https://bibliotecadigital.tse.jus.br/xmlui/handle/bdtse/3469>. Acesso em: 29 mar. 2022.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. 4ª ed, Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NIGRO, Paulo. Introdução: A visão do CEO sobre a gestão de riscos. In: PRADO, Elisa (Org.). **Gestão da reputação: riscos, crises e imagem corporativa**. São Paulo: ABERJE, 2020, p. 24-32.

PARISER, Eli. Tenha cuidado com os "filtros-bolha" online. **Youtube**, 2 de maio de 2011. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=B8ofWfx525s>. Acesso em: 28 de maio de 2022.

SAAD, Elizabeth. A comunicação das organizações diante de públicos, esfera pública e opinião pública: como as plataformas sociais digitais se encaixam nisso? **Organicom**, ano 17, nº 33, p. 41-50, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/175986/168634>. Acesso em: 18 mar. 2022.

SANTA CRUZ, Selma. A gestão de reputação como vetor da reinvenção das organizações. In: PRADO, Elisa (Org.). **Gestão da reputação: riscos, crises e imagem corporativa**. São Paulo: ABERJE, 2020, p. 64-72.