

## ***Branding e comunicação de risco: a demissão em massa da fintech Cora***<sup>1</sup>

Gabriel Ferreira PEDROSO<sup>2</sup>

Gabriela Gomes MULLET<sup>3</sup>

Laura Ferreira DIAS<sup>4</sup>

Diego Wander da SILVA<sup>5</sup>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS

### **Resumo**

Este estudo articula questões de *branding* às de comunicação de risco, a partir das práticas comunicacionais de uma *fintech* durante um processo de demissão em massa. O objetivo principal é refletir sobre as dinâmicas de comunicação propostas pela empresa Cora ao longo da demissão de 13% dos empregados, bem como alguns de seus impactos, a partir das perspectivas do *branding* e da comunicação de risco. A metodologia envolve as técnicas bibliográfica, documental e entrevista (Gil, 2021). Com base na investigação, observa-se que os encaminhamentos propostos pela empresa possibilitaram a mitigação da visibilidade negativa sequente às demissões. As premissas de *branding* guiaram as iniciativas de antecipação e viabilizaram certo direcionamento das narrativas sobre o fato.

### **Palavras-chave**

Relações públicas; *branding*; comunicação de risco; gestão de comunicação; Cora.

### **Introdução**

Este artigo tem como objeto de pesquisa a demissão em massa que ocorreu na *fintech* Cora em março de 2023, fato que é problematizado a partir das perspectivas teóricas de *branding* e de comunicação de risco. O objetivo principal consiste em refletir sobre as dinâmicas de comunicação propostas pela empresa Cora ao longo da demissão de 13% dos empregados, bem como alguns de seus impactos, a partir das perspectivas do *branding* e da comunicação de risco. Os objetivos específicos são compreender as

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Intercom Júnior – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, evento do 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, realizado de 4 a 8 de setembro de 2023, em Belo Horizonte, MG.

<sup>2</sup> Discente no 4.º semestre do Curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico), na UFRGS, email: fpedroso.gabriel@gmail.com

<sup>3</sup> Discente no 2.º semestre do Curso de Relações Públicas da Fabico/UFRGS, email: gabrielamullet75@gmail.com

<sup>4</sup> Discente no 5.º semestre do Curso de Relações Públicas da Fabico/UFRGS, email: lauraferreiradias61@gmail.com

<sup>5</sup> Orientador do trabalho e docente do Curso de Relações Públicas da Fabico/UFRGS, email: diego.wander@ufrgs.br

repercussões das demissões na mídia e articular as narrativas da empresa às reações de ex-empregados na plataforma *Glassdoor*<sup>6</sup>.

Enquanto justificativa, destaca-se a incipiência de estudos que analisem situações semelhantes a estas, o que é possível afirmar com base em levantamento realizado nas bases de dados Proquest e no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes. Além disso, instituições que realizam uma demissão em massa, usualmente, passam por crises de imagem e mesmo reputacionais por conta da dissonância cognitiva entre posicionamento e valores institucionais e o que efetivamente é praticado durante o ocorrido. Por conta da Cora protagonizar um caso com outras características, torna-se oportuno analisar as atitudes comunicacionais que, a um primeiro olhar, tiveram condições de mitigar impactos negativos, em um momento bastante crítico e sensível.

O artigo está dividido em cinco momentos. Esta introdução apresenta o tema e a delimitação, os objetivos e o que justifica e motiva ao desenvolvimento da investigação. Na discussão teórica, são elucidados os principais conceitos que embasam o trabalho. Na metodologia, conceituam-se as técnicas de pesquisa utilizadas, além de expor os subsídios analisados (materiais e dados oriundos de uma entrevista). Nos resultados, são destacados os achados da pesquisa e, por fim, nas considerações, os objetivos são retomados e respondidos. Além disso, também são comentadas as limitações da pesquisa e possibilidades de estudos adjacentes.

## **Discussão teórica**

A origem de *branding* remonta a um período remoto da história. O termo, como é conhecido atualmente, tem suas raízes na antiga língua nórdica, na palavra *brandr*, que significava originalmente "queimar" (Keller, 2013). Dessa maneira, há uma lógica de tornar diferente aquilo que lhe pertence, ou até mesmo um processo de gerar identidade entre iguais.

A partir dessa lógica, de acordo com Perotto (2007), *branding* pode ser interpretado como o processo indexador de identidades. Já na ótica de Kapferer (2012), pode ser definido como processo estratégico com vistas à construção e ao gerenciamento

---

<sup>6</sup> Plataforma de recrutamento, seleção e avaliação de organizações através das perspectivas de empregados atuais, ex-funcionários e participantes de processos seletivos.

de uma marca, com o intuito de agregar significados, valores, experiências e emoções. De modo complementar, o autor destaca que o processo de *branding* tem interesse em estabelecer conexões autênticas e duradouras junto a interlocutores estratégicos, a partir de atributos funcionais e, também, emocionais.

É importante destacar que *branding*, do ponto de vista conceitual, possui diversas compreensões. Há perspectivas mais tecnicistas, que vão de encontro às de Kapferer (2012) e de Perotto (2007), recém apresentadas. Exemplo disso é a visão de Hiller (2014), o qual focaliza unicamente atributos tangíveis, como embalagem, nome, logotipo e símbolos. Dito isto, as óticas assumidas nesta pesquisa são as Kapferer (2012) e de Perotto (2007), porque demonstram alcance e escopo mais transversais a atitudes e manifestações relacionados a uma marca. Revelam visões mais globais, contínuas e estratégicas.

Ao se falar de comunicação de risco, é importante compreender que a palavra risco “[...] designa, ao mesmo tempo, tanto um perigo potencial quanto sua percepção e indica uma situação percebida como perigosa na qual se está ou cujos efeitos podem ser sentidos” (Veyret, 2007). Partindo da perspectiva de que os riscos são inerentes às organizações e as vivências humanas, estabelecer uma gestão destes riscos, em nível preventivo, torna-se fundamental para atravessar ou mitigar perigos potenciais iminentes.

Dessa maneira, gestão de riscos pode ser definida como uma metodologia que permite aos indivíduos tomarem decisões apropriadas perante incertezas expostas (Hillson, 2009). Já a comunicação de riscos, por sua vez, se configura enquanto o processo de troca de múltiplas informações junto a diferentes públicos, na tentativa de antever e se preparar adequadamente para eventuais situações que ofereçam perigo (Silva, 2009). Para Batista (2007), esta modalidade de comunicação pode constituir uma alternativa de relacionamento com os públicos de interesse.

Com base nas contribuições, acredita-se que a comunicação de riscos é elemento-chave e distintivo para uma gestão responsável e para a condução das práticas de comunicação. Além disso, acredita-se que as bases e decisões relacionadas ao *branding* devem ser fatores decisórios em dinâmicas de comunicação de riscos, reduzindo a dissonância cognitiva e amplificando o posicionamento desejado, ainda que em situações potencialmente negativas e delicadas.

Em relação às *startups*, Nogueira e Arruda (2014 apud Ries, 2012) as definem como instituições estabelecidas para o desenvolvimento de um novo serviço ou produto capaz de inovar a maneira de interagir com uma necessidade. Nesta lógica, pelo seu grau de disrupção, algumas delas tendem a crescer de maneira exponencial em um curto espaço de tempo.

Percebe-se que essas empresas possuem uma categorização de seus negócios de maneira nichada, a ponto de que há muitas nomenclaturas em inglês que caracterizam diferentes grupos de *startups*. Nesses casos, estabelece-se uma composição entre a atividade principal da organização, na língua inglesa, e o sufixo *tech* – que remete à palavra “tecnologia”. Em termos de exemplificação, pode-se pensar em *startups* que atuam como seguradoras. Elas são denominadas como *insurtechs*, a partir da conjunção de *insurance* (seguradora, em inglês) e *tech*, no plural. A Cora, empresa envolvida neste estudo, é de serviços financeiros. Trata-se de uma *fintech*, em função do termo *finance* – finanças, em inglês.

Nos últimos anos, houve um crescimento excepcional nos valores investidos em *startups*. Em 2021, de acordo com Sabará (2021), em artigo produzido para a Forbes, ocorreu um aumento de 200% no volume aportado em *startups* brasileiras. Todavia, o investimento em empresas que possuem uma margem de lucro provisionada gera cobranças incidentes por retornos significativos. Assim, para alcançar os objetivos traçados com os investidores e fortalecer a relação de confiança, uma das estratégias que se observa é a diminuição de custos através da redução do quadro de empregados, o que culmina em demissões massivas. Nesta construção, diversos empregados são demitidos, mesmo que inexistam justificativas comportamentais ou técnicas. Os encerramentos de contratos de trabalho se apoiam em motivações orçamentárias.

O número de pessoas demitidas em *startups*, até junho de 2023, segundo dados da plataforma *Layoffs Brasil* (2023), foi próximo a oito mil. Neste cenário, a construção e a disputa de sentidos (Baldissera, 2009) acerca das condições e dinâmicas de trabalho neste tipo de empresa torna-se turvo e incerto. Corroborando nesta perspectiva, Gomes (1999) já demonstrava, nos anos 90, que é necessário somente uma propriedade para que imagens sejam reconfiguradas. Há, inclusive, danos potenciais à reputação organizacional, definida por Almeida (2005, p. 43) como “[...] uma representação coletiva

das ações e resultados da organização, por meio da qual se demonstra sua habilidade em gerar valores”.

### **Estratégias metodológicas**

A pesquisa se configura como exploratória (Gil, 2021), considerando o interesse em desbravar um objeto de pesquisa ainda pouco tensionado sob a ótica da investigação científica. Em relação às técnicas, acionam-se a bibliográfica, a documental e, no que tange à coleta de dados primários, a entrevista. Assim, buscam-se referências e aportes de base teórica e documental capazes de elucidar, ainda que brevemente, os conceitos centrais deste trabalho, como *branding* e comunicação de risco.

Em relação à dimensão empírica, são quatro as fontes principais. Em primeiro lugar, recorre-se à própria Cora, a partir de documentos e comunicados institucionais de domínio público, que constituem uma perspectiva de organização comunicada (Baldissera, 2009). Tais subsídios estão listados no Quadro 1, a seguir.

**Quadro 1** - Documentos e comunicados institucionais da Cora

<b>Tipo de conteúdo</b>	<b>Intenção comunicacional</b>	<b>Local de veiculação</b>
<i>Press release</i>	Apresentar a empresa	Sala de imprensa online da Cora
<i>Press release</i>	Informar sobre prêmio conquistado (1)	Sala de imprensa online da Cora
<i>Press release</i>	Informar sobre prêmio conquistado (2)	Sala de imprensa online da Cora
<i>Press release</i>	Informar sobre a demissão de 13% dos empregados	Sala de imprensa online da Cora
Artigo online	Informar sobre a demissão de 13% dos empregados	Mídia social LinkedIn
Manual de marca	Definir orientações para uso e construções de marca	Sala de imprensa online da Cora

Fonte: os autores (2023).

Portanto, são observados materiais de diferentes âmbitos e intenções, para compreender os esforços da marca em relação a aspectos institucionais e à tentativa de incidir sobre sentidos relacionados às demissões. Em segundo lugar, são apreendidas matérias jornalísticas veiculadas de maneira online que mencionam a Cora, as quais podem ser visualizadas no Quadro 2.

**Quadro 2** - Matérias jornalísticas que mencionam a Cora

Portal	Título	Data de publicação
Startups.com.br	Cora demite 13% do quadro e fala em ser lucrativa no ano que vem	03/04/2023
Estadão	<i>Startup</i> Cora demite 13% para tentar entrar no azul até fim de 2024	03/04/2023
Pequenas Empresas & Grandes Negócios	Onda de demissões em <i>startups</i> : Buser e Cora dispensam funcionários	04/04/2023
StartSe	“É a medida mais dura que já tivemos que adotar”, diz CEO da <i>fintech</i> Cora	06/04/2023
Fintechs Brasil	Após contratar 34, Fitbank demite 40; <i>fintech</i> passa por “revisão de cultura interna e estrutura, mas sem previsão de <i>layoffs</i> ”, diz CEO	10/04/2023
Finsiders	Will bank faz reestruturação e demite mais de 70 pessoas	19/04/2023

Fonte: os autores (2023).

Destaca-se que o conteúdo publicado no portal *Finsiders* não se dirige ao caso da Cora em primeiro plano, mas o menciona, por isso foi contemplado no *corpus* de análise. Em terceiro lugar, são coletadas avaliações de ex-funcionários no *Glassdoor*, publicadas entre os dias 3 e 10 de abril de 2023, que tratam do caso. No total, são quatro as avaliações analisadas, as quais envolvem percepções positivas e negativas da empresa, além de conselhos à presidência, campo requerido quando alguém realiza uma contribuição.

Além disso, foi realizada uma entrevista em profundidade, online, através da plataforma *Google Meet*, com uma pessoa que ocupa um cargo executivo. De acordo com o que foi acordado com o profissional, e atentando a questões éticas, de sigilo, e à Lei Geral de Proteção de Dados, não são mencionados no artigo aspectos que permitam identificar o participante. As condições da entrevista foram acordadas previamente, assim como as perguntas que compunham o roteiro semiestruturado, o que viabilizou este momento. A pedido do participante, a entrevista foi dividida em dois momentos, com duração total de 30 minutos, e permitiu conhecer os bastidores que culminaram nas práticas executadas e nas narrativas assumidas.

## Resultados

Cora é um banco digital que tem como clientes pequenas e médias empresas e a missão de “apoiar pequenos negócios, eliminando a burocracia e oferecendo produtos e serviços que os permitam prosperar” (Cora, 2023a). A empresa foi fundada em 2019 e possui como inspiração dois Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU): “trabalho decente e crescimento econômico” e “indústria, inovação e infraestrutura”. Ambos os ODS estão conectados à busca de autonomia financeira por parte da sociedade a partir de abordagens inovadoras.

A partir da análise dos conteúdos listados no Quadro 1, é possível perceber que a Cora afirma possuir uma cultura organizacional calcada na valorização, autonomia, educação e empoderamento. Estes aspectos também reverberam no manual de marca. Neste documento, a empresa direciona seu posicionamento para sempre ocupar um território de: 1) identificação, mostrando que a empresa foi criada por empreendedores que conhecem as necessidades dessa trajetória; 2) liberdade, dando autonomia para os usuários dos serviços desenvolverem seus empreendimentos; e, 3) entendimento, manifestando que compreendem os problemas dos clientes. É possível visualizar essa tríade de sentidos na Figura 1, que equivale à terceira página do manual de marca da Cora.

**Figura 1** - Direcionamentos de posicionamento a partir do manual de marca



Manual de Marca

### Posicionamento

A Cora **entende** o que é preciso para **libertar** a sua empresa porque já esteve no **mesmo lugar** que você.

- **entende**  
experiente, empática, compreensiva
- **libertar**  
confia em quem empreende, acredita e luta pela liberdade
- **mesmo lugar**  
afinidade, identificação e dores compartilhadas

Fonte: Cora (2023b).

Além disso, no manual, a Cora (2023b) articula a narrativa aos seus fundadores, ao assegurar que “entende o que é preciso para libertar a sua empresa porque já esteve no mesmo lugar que você”. A partir dessa perspectiva, Igor Senra e Léo Mendes, fundadores da Cora, buscam tornar-se figuras mais próximas:

Os criadores da Cora, Igor Senra e Léo Mendes, são **pessoas empreendedoras que estão em sua segunda empreitada financeira**. Em 2007, criaram a Moip, uma das primeiras *startups* de pagamentos on-line. As coisas deram tão certo que, em 2016, a Moip foi vendida para a alemã Wirecard. Em 2018, dois dos engenheiros resolveram sair da Moip para investir em um projeto que pudesse ajudar o país a se desenvolver. Assim surgiu a ideia de criar um banco 100% digital para facilitar transações bancárias para PMEs (Cora, 2023b, p. 2).

Outra perspectiva interessante neste manual é de que a empresa se apresenta como *fintech* e não como banco. Assim, a própria construção de nomenclatura já coloca a empresa sob perspectiva mais inovadora, adjetivo geralmente antagonista às imagens de bancos, muitas vezes associados à burocracia e lentidão. Vale ressaltar que, habitualmente, este tipo de manual tem maior circulação interna e junto a parceiros estratégicos. Assim, este fato corrobora para a percepção de que a marca almeja não se associar a sentidos negativos comumente agregados às instituições financeiras tradicionais.

No dia 3 de abril de 2023, 59 empregados da Cora foram demitidos, representando 13% dos empregados. Todavia, houve um preparo para que este momento não se tornasse uma crise de imagem e de reputação. Dentre as iniciativas, o primeiro passo, após demitir as pessoas, foi divulgar um *press release*, informando sobre o que havia acontecido. Esta comunicação possuiu um tom alinhado com as indicações do manual de marca, trazendo com muita contundência a transparência, assim evidenciando necessidades de resultados em curto prazo, o que justificaria as demissões. Este mesmo conteúdo informou sobre as medidas assumidas junto aos profissionais demitidos.

Além dos direitos legais, as pessoas receberam um salário adicional, seis meses adicionais no plano de saúde e odontológico, R\$1.500,00 de auxílio para aqueles que têm filhos de até 17 anos, um mês de acesso à plataforma Zenklub (terapia online) e para mulheres, pessoas negras e pessoas da comunidade LGBTQIAP+ com salário de até



R\$7.000,00, auxílio de R\$ 4.250,00 para contratação de consultoria de recolocação profissional.

Essas medidas, avalia-se, buscam transparecer os pilares de *branding* da empresa, principalmente os de respeito e proximidade, o que demonstra afinidade entre as práticas de comunicação de risco e as de gestão da marca. Mesmo em um momento com diversos riscos, bastante negativos, a empresa buscou sustentar atributos de marca, como transparência e objetividade. Ao questionar o executivo em entrevista sobre qual era o objetivo comunicacional durante esse processo, sua resposta foi:

**Nossa principal preocupação, antes de pensar em comunicação, foi com as pessoas. Como a gente podia materializar o propósito e os valores da Cora?** Isso se refletia no pacote que estávamos oferecendo e como nos organizamos internamente. Isso foi fruto e é um mérito total do time de RH. Tinha um grupo de trabalho tocando a construção desse pacote, assim como a definição de quantas pessoas seriam impactadas e quais seriam as exceções e sensibilidades. Eu nunca tinha visto tanto cuidado em nenhuma outra empresa que trabalhei. Todos estavam ligados genuinamente aos valores definidos da Cora. Foi algo interessante de ver.

Vale ressaltar que o entrevistado assegurou que já fez parte de outras empresas que passaram por processos de demissão similares. Além disso, ao questionar o executivo sobre qual foi a adesão deste pacote pelos então ex-funcionários, ele informou que não era opcional, mas que todos, compulsoriamente, receberiam esse plano demissional completo. Também foi questionado sobre quanto tempo houve para ser construída essa estratégia, aspecto que ele preferiu não responder objetivamente. Optou por relatar que tiveram tempo suficiente e que nada foi feito às pressas.

Ainda durante a entrevista, questionou-se se existiram referências que levaram às narrativas empregadas:

Quando tivemos essa realidade para trabalhar, **a recomendação foi ir na contramão do normal de um *layoff*: ao invés de sermos reativos ao anúncio, postando algo e esperando a mídia/imprensa procurar, a decisão foi de fazer isso proativamente.** Por isso, já tínhamos um grupo de trabalho atuando paralelamente: enquanto o RH fazia o pacote, estávamos pensando em como comunicar. Criamos um calendário muito bem definido de tempos e movimentos para quando iríamos comunicar cada pessoa da empresa. Tínhamos todo um cronograma criado por um time multidisciplinar.

Dessa maneira, percebe-se que houve uma intenção clara de assumir certo domínio das narrativas que seriam disseminadas após a demissão, a partir de um grupo de trabalho responsável pelo desenvolvimento de uma estratégia sólida para o momento. Entende-se que essa atitude visa ao direcionamento da visibilidade (Silva, 2018) e que teve como ênfase o conjunto de “benefícios” que seriam usufruídos pelos profissionais demitidos. Essa perspectiva é reforçada no seguinte excerto:

Chamamos um repórter do [*nome de veículo de comunicação*] que já conhecíamos e já havia escrito sobre a Cora. Ele estava informalmente tocando essas matérias sobre *layoffs* e **o chamamos para dar uma entrevista e apresentar com transparência o que estávamos fazendo**, porque estávamos fazendo, o que estávamos ofertando, como havíamos chegado nesse pacote e quais eram nossas perspectivas futuras. Isso foi bastante avaliado. **Tivemos muitas discussões de por que iríamos fazer isso sendo que ninguém havia feito**. Porém, **tivemos muita base nos próprios valores da Cora**, sendo fiéis aos nossos valores e propósito da Cora.

Vale ressaltar que o veículo de comunicação mencionado é um dos principais do país e que o entrevistado relatou que esta foi a única entrevista concedida, criando uma restrição de visibilidade dos fatos a um interlocutor desejado (Silva, 2018) e estratégico. O encaminhamento leva a crer que se atentou aos pilares de *branding* na decisão tomada e que a avaliação de outras situações similares vivenciadas por *startups* favoreceu à abordagem na linha do que propõe a comunicação de risco. A palavra transparência foi usada reiteradamente pelo profissional da Cora, atributo presente no manual da marca, nuance que também chamou atenção.

A partir do levantamento realizado, verificou-se que seis veículos noticiosos abordaram o ocorrido, sendo a Cora citada no título da notícia em quatro. Igualmente, são quatro as matérias publicadas na semana da demissão. Dessas quatro, três detalham o pacote demissional. Parte dos veículos (50%) agiram ao encontro das intenções da empresa ao darem visibilidade ao conteúdo por ela ofertado.

Além disso, ao analisar as avaliações de ex-empregados no período de dez dias após as demissões, no site *Glassdoor*, há quatro menções que usam a palavra “*layoff*”, “demissão” ou que se dirigem ao ocorrido a partir de outros enquadramentos. Em uma das avaliações analisadas, o ex-funcionário afirma que tinha um “salário competitivo, transparência, cuidado com as pessoas. Até no momento de desligamentos de várias

peças, como hoje, houve o cuidado com as peças envolvidas”, assegurou. Em todas as avaliações a palavra transparência é mencionada, o que leva a crer que a Cora se atentou a este pilar de *branding* no contexto demissional.

Por fim, após a análise dos conteúdos, entrevista e, também, das avaliações no *Glassdoor*, pode-se avaliar que a Cora realizou um trabalho de comunicação de riscos e de contenção de prováveis impactos negativos, sendo capaz de incidir em parcela significativa dos conteúdos que circularam sobre as demissões. Pode-se perceber que a empresa construiu sua estratégia baseada nos pressupostos de *branding*. Os conteúdos analisados demonstram a busca da Cora por transparecer sentidos como a segurança dos públicos diretamente envolvidos e a demonstração objetiva dos fatos e encaminhamentos que envolviam as demissões. Avalia-se que as atitudes comunicacionais possibilitaram a mitigação dos impactos da demissão em massa, no que tange à visibilidade negativa.

### **Considerações da pesquisa**

Nesse momento de tecer alguns destaques, observa-se que a Cora buscou referências acerca de como processos de demissão foram conduzidos por outras *startups*, movimento que permitiu entender o que não deveria ser feito, como isolar a empresa e adotar uma posição reativa e passiva. Dessa maneira, foi possível mitigar os riscos de imagem e reputacionais, além de direcionar a visibilidade para o pacote de benefícios oferecido aos profissionais demitidos, o que, avalia-se, teve capacidade para reforçar o atributo de transparência.

Além de existirem poucos veículos midiáticos que noticiaram o acontecimento, 50% adotaram a narrativa ofertada pela empresa, corroborando com o que a Cora desejava dar a conhecer. Por fim, observa-se que as estratégias adotadas tiveram eco e eficiência na plataforma *Glassdoor*, uma vez que os relatos apreendidos reiteram o cuidado e respeito com os, agora, ex-empregados.

Enquanto limitações da pesquisa, cita-se o fato de que houve pouco contato com as narrativas de ex-empregados, o que poderia resultar em uma pluralidade de sentidos e pontos de vista. Além disso, em perspectiva mais ampla, existem poucos trabalhos que

ênfatisam a dimensão comunicacional em situações de demissão em massa em *startups*, o que dificulta o acesso a outros olhares sobre o mesmo enfoque.

Acerca de estudos futuros, são endereçadas algumas possibilidades. Em primeiro lugar, seriam oportunas investigações sobre o tema aqui proposto, a partir das quais fossem estabelecidos parâmetros sobre estratégias e resultados atingidos. Igualmente, em linha do que foi recém comentado, caberiam abordagens capazes de aprofundar a visão dos empregados, para perceber as tantas (in)congruências de momentos sensíveis como o que viveu a Cora.

Por fim, é importante adotar um olhar crítico e humano ao discutir casos de demissões em massa, especialmente porque os profissionais demitidos, inúmeras vezes, têm suas vidas redimensionadas sem sequer demonstrarem fragilidades técnicas. Essas situações costumam ser permeadas, também, de relatos de que não há acompanhamento adequado pelas pessoas em cargos de gestão, de modo que tudo ocorre abruptamente. Esses aspectos não foram focalizados nesta pesquisa, porém é importante demarcá-los, tendo em vista questões éticas desafiadoras e que demandam sensibilidade, no campo da gestão, das relações públicas e da comunicação organizacional.

## Referências

- ALMEIDA, Ana Luísa. A reputação organizacional: a importância de parâmetros para seu gerenciamento. **Organicom**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 116-133, 2005. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138884/134232>. Acesso em: 04 Jul. 2023.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10-11, p. 115-120. 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>. Acesso em 09 Ago. 2023.
- BATISTA, Leandro Leonardo. A comunicação de riscos no mundo corporativo e o conteúdo da mensagem. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 109-113. 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138928>. Acesso em: 02 Ago. 2023.
- CORA. Disponível em <https://www.cora.com.br/>. Acesso em: 06 Jul. 2023a.
- CORA. **Manual de marca**. Disponível em <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1eQgNe8MiibXffEWjbiSdEMwNwYirNdbi>. Acesso em: 09 Ago. 2023b.
- GOMES, Wilson. A política de imagem. **Revista Fronteiras**, Unisinos, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 43-52, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2021.

HILLER, Marcos. **Branding: a arte de construir marcas**. São Paulo: Editora Trevisan, 2014.

HILLSON, David. **Managing risk in projects**. England: Gower Publishing Limited, 2009.

KAPFERER, Jean-Noël. **The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking**. 5. ed. London: Kogan Page, 2012.

KELLER, Kevin Lane. **Strategy Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity**. 4. ed. Essex: Pearson Education, 2013.

NOGUEIRA, Vanessa; ARRUDA, Carlos. **Causas da mortalidade das startups brasileiras: Como aumentar as chances de sobrevivência no mercado**. Fundação Dom Cabral. Minas Gerais, 2014.

PEROTTO, E. R. Olhando a marca pela sua enunciação: aproximações para uma teoria da marca contemporânea. **Organicom**, v. 4, n. 7, p. 126, 14 dez. 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138948>. Acesso em: 2 ago. 2023.

SILVA, Pedro Ribeiro da. Comunicação do risco. **E-journal of International Relation**, Lisboa, 94-95, 2009. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14440/1/Comunica%c3%a7%c3%a3o%20de%20risco.pdf>. Acesso em: 12 Ago. 2023

SILVA, Diego Wander da. **Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais**. 2018. Tese (Doutorado) - UFRGS, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/180564>. Acesso em: 30 Jul. 2023.

SABARÁ, Felipe. **A força das startups no Brasil**. Forbes, 25 jan. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-collab/2022/01/a-forca-das-startups-no-brasil/>. Acesso em: 04 Jul. 2023.

VEYRET, Y. **Os Riscos: O homem como agressor e vítima do meio ambiente**. São Paulo, Editora Contexto, 2007.