

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS, COMUNICAÇÃO E ARTES - ICHCA  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

MATHEUS PAULINO DA SILVA

**Do Hype à Crise: reflexões sobre o gerenciamento de crise no lançamento do  
Cyberpunk 2077**

Maceió  
2023

MATHEUS PAULINO DA SILVA

Do Hype à Crise: reflexões sobre o gerenciamento de crise no lançamento do  
Cyberpunk 2077

Monografia apresentada no Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas no Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes da Universidade Federal de Alagoas.

Orientadora: Profa. Laura Nayara Pimenta

Maceió  
2023

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecária: Betânia Almeida dos Santos – CRB-4 – 1542

S586d Silva, Matheus Paulino da.  
Do hype à crise: reflexões sobre o gerenciamento de crise no  
lançamento do cyberpunk 2077 / Matheus Paulino da Silva. – 2023.  
74 f. : il. color.

Orientadora: Laura Nayara Pimenta.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Relações Públicas)  
– Universidade Federal de Alagoas. Instituto de Ciências Humanas,  
Comunicação e Artes. Maceió, 2023.

Bibliografia: f. 72-73.

1. Jogos de empresas – Gerenciamento de crise. 2. jogos de empresas  
– Reputação. 3. Jogos digitais. 4 Relações públicas – Empresa – Imagem  
I. Título.

CDU: 659.122

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente as mulheres da minha vida, mãe e avó, por todo o suporte dado durante a minha graduação.

Agradeço a minha namorada e amigos, por todo apoio e incentivo.

Agradeço especialmente à minha orientadora, Laura Pimenta, sem ela a realização deste trabalho não teria sido possível.

## RESUMO

O lançamento do jogo eletrônico de RPG de ação desenvolvido pela CD Projekt Red e publicado pela CD Projekt, Cyberpunk 2077, foi um dos mais aguardados da indústria de jogos eletrônicos dos últimos anos. No entanto, tal evento foi marcado por uma série de problemas, incluindo problemas técnicos e bugs que geraram grande insatisfação dos jogadores, resultando em uma crise de imagem para a empresa desenvolvedora. Considerando esses elementos e os estudos da área de Relações Públicas sobre construção de reputação e gestão de crises, o presente texto pretende analisar através do estudo de caso como a CD Projekt criou um hype - promoção extrema do produto - em torno do jogo Cyberpunk 2077 e gerenciou a crise instalada durante problemas ocorridos em seu lançamento. Para tanto, faz-se uma pesquisa bibliográfica, para trabalhar os conceitos pertinentes ao estudo, e uma análise de conteúdo das postagens da referida empresa nos seus perfis institucionais no antigo Twitter e no Youtube, os comentários realizados pelos públicos atingidos pelo fracassado lançamento e postagens dos mesmos nesses mesmos canais.

**Palavras-chave:** Hype; Imagem; Reputação; Gerenciamento de Crises; Jogos Digitais.

## **ABSTRACT**

The launch of the action RPG video game developed by CD Projekt Red and published by CD Projekt, Cyberpunk 2077, was one of the most hype in the video game industry in recent years. However, this event was marked by a series of problems, including technical problems and bugs that generated great dissatisfaction among players, resulting in an image crisis for the development company. Considering these elements and studies in the area of Public Relations on reputation building and crisis management, this text aims to analyze through a case study how CD Projekt created a hype - extreme product promotion - around the game Cyberpunk 2077 and managed the crisis installed after the problems that occurred during its launch. To this end, a bibliographical research is carried out, to work on the concepts pertinent to the study, and a content analysis of the posts of the aforementioned company on its institutional profiles on the old Twitter and YouTube, the comments made by the audiences affected by the failed launch and posts of the same on these same channels.

**Keywords:** Hype; Image; Reputation; Crisis Management; Digital games.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Composto da Comunicação Organizacional Integrada.....	22
Figura 2: Esquema sobre identidade, imagem e reputação.....	27
Figura 3: Primeiro anúncio do Cyberpunk 2077, realizado pela CD Projekt Red.....	39
Figura 4: Promessas realizadas pela empresa durante a Summer Conference 2012.....	40
Figura 5: Teaser do jogo.....	42
Figura 6: Primeiro Trailer, apresentado na E3 2018.....	44
Figura 7: Vídeo de demonstração do jogo.....	44
Figura 8: Segundo trailer, apresentado na E3 2019 com a participação do ator Keanu Reeves.....	47
Figura 9: Meme do Keanu Reeves após seu discurso na E3 2019.....	47
Figura 10: Terceiro trailer contendo a data 19 de novembro de 2020, sendo o segundo adiamento.....	49
Figura 11: Alexandre e Deive anunciando a presença de seu personagem fictício no jogo.....	52
Figura 12: Alanah Pearce em seu canal noticiando sua participação no jogo.....	53
Figura 13: Vídeo análise do criador de conteúdo Davy Jones.....	56
Figura 14: Vídeo análise feita pelo criador de conteúdo The Act Man.....	57
Figura 15: Pedido de desculpas postado no site oficial do jogo, Instagram e Twitter.....	59
Figura 16: Cofundador da empresa CD Projekt pedindo desculpas em vídeo.....	60
Figura 17: AngryJoe comentando sobre o vídeo de desculpas.....	65
Figura 18: Davy Jones comenta sobre o pedido de desculpas no Twitter.....	66
Figura 19: Desvalorização das ações da CD Projekt Red.....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Corpus de análise.....	38
Quadro 2 - Comentários no vídeo “CD Projekt RED Group Summer Conference 2012” .....	40
Quadro 3 - Comentários no vídeo “Cyberpunk 2077 Teaser Trailer” .....	42
Quadro 4 - Comentários no vídeo “Cyberpunk 2077 - Trailer E3 2018 Oficial” ...	45
Quadro 5 - Comentários no vídeo “Cyberpunk 2077 Gameplay Reveal — 48-minute walkthrough” .....	46
Quadro 6 - Comentários no vídeo “Cyberpunk 2077 — Official E3 2019 Cinematic Trailer” .....	48
Quadro 7 - Comentários no vídeo “Cyberpunk 2077 — Official Trailer — The Gig:” .....	49
Quadro 8 - Comentários no vídeo Cyberpunk 2077 — Official Launch Trailer — V:.....	50
Quadro 9 - Comentários no vídeo “WHO IS CYBERPUNK 2077’S NEW CHARACTER OZOB? EXCLUSIVE PICTURE!!! #Ozob2077 (English Subtitles)” .....	52
Quadro 10 - Comentários no vídeo “CYBERPUNK 2077 news: I’m in the game :D” .....	54
Quadro 11 - Comentários na postagem realizada no Twitter.....	62
Quadro 12 - Comentários no vídeo “Cyberpunk 2077 - Our Commitment to Quality” .....	64

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 RELAÇÕES PÚBLICAS: DA CONSTRUÇÃO DA IMAGEM AO GERENCIAMENTO DE CRISES.....</b>	<b>14</b>
2.1 Comunicação Organizacional como Ponto de Partida.....	17
2.2 As Relações Públicas na Criação da Imagem e Reputação de Organizações.....	23
2.3 Fissuras na Reputação: Crises e Gerenciamento.....	26
<b>3 O ESTUDO DE CASO DO LANÇAMENTO DO JOGO CYBERPUNK 2077.....</b>	<b>34</b>
3.1 A Construção das Expectativas.....	38
3.2 A Crise.....	54
3.3 Ações da Organização em Resposta à Crise.....	58
3.4 Impactos e Repercussões da Crise na Imagem e Reputação da Organização.....	61
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É conhecido que as Relações Públicas, enquanto atividade profissional, desenvolvem ações estratégicas junto às organizações, com vistas a construir relacionamentos qualificados entre elas e seus diversos públicos, bem como trabalham com a edificação da imagem e da reputação dessas organizações. Entretanto, em meio às interações cotidianas com seus públicos e em decorrência da ação de forças internas e externas, crises podem acontecer e macular a imagem e a reputação construídas. Diante disso, o profissional de Relações Públicas deve-se valer de estratégias e ferramentas de gerenciamento de crises, para mitigar os efeitos gerados.

Considerando esses elementos, uma crise específica nos chamou a atenção: o lançamento do jogo eletrônico de ação e aventura produzido pela empresa polonesa CD Projekt RED, o *Cyberpunk 2077*. O jogo foi anunciado pela primeira vez em maio de 2012, porém foi com o *teaser*, divulgado em janeiro de 2013, que a empresa começou a construir grandes expectativas entre os jogadores e a indústria de jogos eletrônicos. Desde então, ano após ano, as expectativas foram aumentando em relação ao jogo, principalmente após o sucesso de *The Witcher 3*<sup>1</sup> lançado no ano de 2015. A empresa foi alimentando o *hype* que se criava em volta do jogo e fazendo grandes promessas, no entanto, o lançamento realizado no dia 10 de dezembro de 2020 foi marcado por uma quebra de expectativa, pois o jogo entregava menos do que foi prometido.

Após anos de construção do *hype*, a CD Projekt lançou *Cyberpunk 2077* para as plataformas PlayStation 4, Stadia, Windows e Xbox One em 10 de dezembro de 2020, seguido para PlayStation 5 e Xbox Series X/S em 15 de fevereiro de 2022. O jogo foi elogiado pelas críticas por sua narrativa, ambientação e gráficos, contudo, alguns de seus elementos da jogabilidade receberam opiniões negativas. Além disso, a abordagem de alguns de seus temas bem como a representação de personagens transgêneros foram alvo de críticas. O jogo também foi amplamente

---

<sup>1</sup> Jogo eletrônico de RPG de ação em mundo aberto desenvolvido pela CD Projekt RED e lançado no dia 19 de maio de 2015 para as plataformas Microsoft Windows, PlayStation 4, Xbox One e em outubro de 2019 para o Nintendo Switch, sendo o terceiro título da série de jogos *The Witcher*.

criticado pela presença de *bugs*<sup>2</sup>, principalmente nas versões de console, que sofriam com problemas de desempenho. Muitas críticas foram feitas nas redes sociais, diversos jogadores pediram reembolso do produto e a própria Playstation retirou o jogo de sua loja virtual, impedindo-o de ser comercializado. Ademais, houve queda das ações da empresa nos dias seguintes ao lançamento e a reputação da empresa foi posta em cheque, a crise tinha sido instaurada e cabia a empresa lidar com os danos da melhor maneira possível. Para acrescentar, o autor deste trabalho também teve envolvimento pessoal com o caso, apesar de não ter efetuado a compra do produto durante sua pré-venda, planejava comprar após o lançamento, sendo sua decisão de compra influenciada pelo lançamento desastroso.

Com base no exposto, no presente trabalho temos o objetivo de analisar a maneira como a CD Projekt criou um *hype* - promoção extrema do produto - em torno do jogo Cyberpunk 2077 e gerenciou a crise instalada durante problemas ocorridos em seu lançamento. Para a consecução desse objetivo, buscamos identificar as práticas mercadológicas que levaram à construção do *hype* e à crise; analisar as estratégias comunicacionais de gerenciamento de crise adotadas pela empresa em suas redes sociais e sugerir, com base na literatura da área, caminhos alternativos aos que foram adotados; e, por fim, analisar como a imagem e a reputação da CD Projekt Red foram afetadas pela crise.

Para tanto, a metodologia que adotamos baseia-se em uma abordagem que combina pesquisa bibliográfica, estudo de caso e análise de conteúdo. A pesquisa bibliográfica assume um papel fundamental como ponto de partida desta investigação. Stumpf (2009, p. 52) coloca a consulta à bibliografia pertinente como “uma atividade que acompanha o investigador, o docente e o aluno e, ao mesmo tempo, orienta os passos que devem seguir.” Através desta etapa, realizamos uma revisão sistemática da literatura referente a conceitos-chave, teorias e modelos pertinentes à construção de imagem, reputação e, especialmente, ao gerenciamento de crise. Esta revisão permitiu uma compreensão sólida dos princípios teóricos que orientam a gestão de crises nas organizações, fornecendo a base conceitual necessária para analisar o caso do lançamento do jogo Cyberpunk 2077.

---

<sup>2</sup> Falha ou erro num programa, dispositivo, site etc., que impede o seu funcionamento correto ou causa mau desempenho.

Também utilizamos o estudo de caso como método, a fim de conectar a teoria à prática, pois este oferece a oportunidade de explorar e compreender um caso real e seu contexto. Sendo particularmente útil em diversas áreas do conhecimento, incluindo comunicação, saúde, educação entre outras, o estudo de caso, conforme afirma Duarte (2009), traz a possibilidade de analisar como um fenômeno se manifesta em situações da vida real e como ele interage com o contexto circundante. Já a análise de conteúdo, por sua vez, é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que emprega procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens presentes nos distintos meios de comunicação, tendo como foco a análise semântica dos dados (Bardin, 1977). Utilizaremos tal método para investigar a construção do *hype* antes do lançamento do jogo, para entender as reações críticas ao lançamento do jogo, para compreender como a empresa reagiu à crise, bem como a repercussão pós-crise. Nosso corpus de análise será composto por notícias veiculadas na mídia, por postagens de criadores de conteúdo e postagens feitas pela empresa nos seus perfis institucionais no extinto Twitter (atualmente X) e no Youtube, no período de 2012 a 2020 em relação a construção do *hype*, de dezembro de 2020 até janeiro de 2021 no que se refere às ações da empresa em resposta à crise, e por fim os comentários e reações do público nessas mídias no período de dezembro de 2020 a dezembro de 2022.

Considerando os elementos aqui trazidos, a realização deste trabalho se justifica primeiramente pela magnitude da indústria do entretenimento e a importância da atividade de Relações Públicas para a manutenção da sua imagem e reputação. Quando se trata de entretenimento, a indústria de jogos eletrônicos tem conquistado cada vez mais espaço no mercado global, superando setores como o do cinema e da música. Um mercado tão grande e que está fortemente atrelado à atividade de Relações Públicas, carece de referências que unam os temas no campo acadêmico. O caso do lançamento do jogo *Cyberpunk 2077* demonstra como uma crise de imagem pode afetar seriamente a reputação de uma empresa. Compreender como a CD Projekt Red lidou com a crise e quais foram as consequências para sua imagem pode oferecer informações valiosas para todos os estudiosos e profissionais interessados na área. Também ressaltamos que se faz necessário desenvolver mais

estudos de caráter teórico e prático sobre o gerenciamento de crises, área ainda pouco desenvolvida no campo das Relações Públicas.

Para desenvolver o que aqui propomos, estruturamos a presente monografia em um capítulo teórico, em que exploramos a interconexão entre a área de Relações Públicas e os conceitos de construção da imagem, reputação organizacional e gerenciamento de crise, acionando autores como Bernays (2013), Baldissera (2017, 2005), Kunsch (2003), Jasbeck (2007), Berens et al (2004), Rindova et al (2005), Chun (2004), Fombrun e Van Riel (1997), Forni (2019), Coombs (2019), Machado (2020), a fim de apresentar embasamento teórico e introduzir conceitos importantes para a melhor compreensão do trabalho. No segundo capítulo, focamos na parte empírica, trazendo o estudo de caso, contextualizando o leitor sobre a crise, bem como realizando a análise de conteúdo sobre como a empresa CD Projekt Red conduziu a situação e como os públicos reagiram diante da crise e do posicionamento da empresa. Por fim, na terceira parte teremos algumas considerações a partir dos achados do estudo realizado.

## **2 RELAÇÕES PÚBLICAS: DA CONSTRUÇÃO DA IMAGEM AO GERENCIAMENTO DE CRISES**

As organizações contemporâneas enfrentam um ambiente complexo, em constante evolução e por vezes hostil, em que a maneira como são percebidas pelo público e pela sociedade desempenha um papel central em sua sustentabilidade e sucesso. Nesse esteio, as Relações Públicas são estratégicas e, junto às organizações, constroem e mantêm suas imagens e reputações, enquanto também navegam pelas águas turbulentas das crises que podem ameaçar sua integridade e legitimidade.

As origens das relações públicas remontam aos primórdios da humanidade. A antropologia nos fala sobre as relações entre líderes e seguidores do homem primitivo. Ao viver em comunidade, pessoas logo reconheceram a necessidade de um inter-relacionamento planejado. Poder, autoridade e controle social foram manifestadas muito antes da história registrada, pois sempre houve líderes e seus seguidores. Essas relações se centraram primeiro em torno da autoridade religiosa e governamental investida no líder. Os costumes e as tradições eram mais importantes do que as opiniões individuais, mas mesmo assim os líderes tinham consciência de suas relações públicas.

Segundo Edward Bernays (2013), considerado o pai das relações públicas, os três elementos principais da atividade são praticamente tão antigos quanto a sociedade, a saber: informar as pessoas, persuadir as pessoas ou integrar as pessoas às pessoas. É claro que os meios e métodos de atingir esses fins mudaram conforme a sociedade mudou. Em uma sociedade tecnologicamente avançada, como a de hoje, as ideias são comunicadas por jornais, revistas, filmes, rádio, televisão, redes sociais e outros meios.

Em seu livro *Public Relations*, Bernays (2013) faz um apanhado histórico do surgimento das relações públicas que remonta à pré-história, passa pelas grandes civilizações egípcia e chinesa, pelos impérios Otomano e Romano, bem como pela Idade Média, pela Renascença e pelo mundo pós-revolução industrial. Elementos básicos da prática de RP (informar, persuadir e integrar as pessoas) estão presentes nesses vários momentos históricos, como bem pontua o autor. Contudo, é importante frisar que a profissão de RP tem seus fundamentos ligados ao fenômeno

da opinião pública, típico dos albores da modernidade, alicerçado nas ideias iluministas.

Tal opinião, revigorada nos espaços públicos do início da modernidade, cumpriu seu papel de fórum democrático; espaço onde a sociedade civil se aglutinava para questionar, debater e refletir os rumos da administração pública, dos direcionamentos e apostas políticas dos governos dos Estados-Nação dos séculos XVIII e XIX. É justamente o fortalecimento da sociedade civil, com suas consequentes necessidades de discussão de temas relevantes e de mobilização política, que vai abrir espaço para o surgimento da atividade de Relações Públicas, demonstrando assim, o caráter eminentemente político da mesma (Bernays, 2013).

O conhecimento de alguns fatos históricos significativos dos Estados Unidos da América, no século XIX, são fundamentais para proporcionar uma reflexão profícua a respeito dos determinantes políticos, econômicos, sociais e culturais que viabilizaram e contingenciaram o surgimento dessa nova profissão. Nesta cena histórica, a luta de classes, o movimento sindical e as associações patronais e o desenvolvimento do capitalismo monopolista integram um capítulo essencial e imprescindível para conhecer a gênese das Relações Públicas. De acordo com Bernays (2013), quando a sociedade civil americana começa a organizar-se, surge a necessidade da profissão. Naquela época, seu princípio fundamental era persuadir a opinião pública, tornando-a favorável a diferentes causas e princípios (trabalhadores ou patrões), revelando possuir um fundamento claramente político. Surge, então, como fruto de mobilizações e reivindicações ocorridas, essencialmente, na esfera política. O que não pode também passar despercebido é que este procedimento, inicialmente surgido em alguns segmentos sociais específicos, acabou, depois, por ser incorporado pela própria esfera governamental.

Neste cenário de emergência da profissão, uma figura se destaca: o jornalista e publicitário Ivy Lee. No início do século XX, Lee despontou no cenário norte americano escrevendo artigos para jornais, como “*press agent*” (agente de imprensa), sugerindo um tipo de atividade para relacionamento das instituições com seus públicos. Na verdade, não se trata de mais uma atividade propagandista com a finalidade de divulgar uma instituição, um governo ou uma personalidade, mas sim de traçar estratégias para relacionar-se com os diferentes públicos, ainda que nesta

fase inicial da profissão tenha prevalecido uma orientação calcada no suborno e aliciamento da imprensa e de muitos jornalistas dos grandes jornais da época. Outro importante feito de Lee foi, em 1906, atuar na George F. Baer & Associates, tendo desempenhado um papel muito importante durante uma crise originada a partir de uma greve ocorrida numa indústria de carvão. Nessa ocasião, Ivy Lee inaugurou a etapa das Relações Públicas baseadas na máxima de que “o público deve ser informado”, um verdadeiro paradigma da atividade de RP (Bernays, 2013).

Dando continuidade à trajetória de Ivy Lee, merece registro o trabalho prestado, no ano de 1914, por ele para a família Rockefeller. Os Rockefeller estavam sendo detratados pela imprensa norte-americana, em decorrência dos maus tratos impingidos aos grevistas em uma de suas empresas, a Colorado Fuel and Iron Co (*CF&I*). De forma bastante sucinta, o caso envolveu o assassinato de diversos funcionários da empresa *CF&I*, que estavam em greve reivindicando melhores condições de trabalho, por parte dos guardas contratados pelo empresário e pela guarda nacional, ficando conhecido historicamente como o massacre de Ludlow. Após a repercussão do fato, John Rockefeller estava com sua reputação manchada, decidindo então contratar Ivy Lee para tratar de sua imagem perante a opinião pública. Com as orientações de Ivy Lee, várias medidas foram sendo tomadas para melhorar a imagem do empresário, como a dispensa de guarda-costas, colaboração total com as investigações e o parecer pessoal das críticas publicadas nos jornais. Essas e outras medidas tomadas foram desconstruindo a figura de empresário maligno e a substituindo por uma figura de benfeitor (Andrade, 1993).

Depois, com as novas medidas tomadas por Lee, principalmente mediante criação de numerosas fundações voltadas para o bem comum, como por exemplo a ‘Rockefeller Foundation for Medical Research’, conseguiu criar um halo de protetor da humanidade e de benemérito na figura do milionário americano (Andrade, 1993, p. 57).

De acordo com Andrade (1993), dois anos depois, em 1916, Ivy Lee abriu o primeiro escritório de relações públicas nos Estados Unidos, dando início à profissão com os moldes que temos hoje. Para alguns autores, tal fato representa o início da preocupação com o papel social dos negócios. Por inaugurar um novo modo de comunicação e relacionamento entre as organizações e seus públicos, Ivy Lee é

considerado um dos primeiros profissionais de relações públicas, bem como um dos patronos da profissão. Qualquer livro de relações públicas que não inclua ou cite suas atividades está incompleto.

O trabalho de gerenciamento de crise e de construção de imagem no caso Rockefeller foi tão bem realizado que a família continua sendo reconhecida por suas ações filantrópicas e quase nunca são lembrados pelo caso sombrio. Esse recorte histórico acaba servindo muito bem à compreensão de que as atividades de relações públicas estão fortemente atreladas à gestão de crises e do que um trabalho bem feito nesse sentido pode fazer.

Partindo deste contexto histórico, no presente capítulo trabalharemos alguns conceitos-chave para a compreensão do nosso objeto de estudo. Diante disso, na primeira seção situamos a pesquisa dentro do campo da comunicação organizacional, na segunda seção trabalhamos o papel das relações públicas na criação e manutenção da imagem e reputação organizacionais, e na terceira seção trazemos os estudos referentes ao gerenciamento de crises.

## **2.1 Comunicação Organizacional como Ponto de Partida**

A comunicação é um processo basilar da existência e do funcionamento das organizações. Conforme Deetz (2010, p. 85), ela “é constitutiva das organizações” e seu foco não está na transmissão, mas na formação de significação decorrente das diversas relações estabelecidas entre sujeitos, em referência à organização e/ou deles em contato direto com ela. Isto é, pressupõe relação e compartilhamento simbólico. Cabe observar que os compartilhamentos simbólicos pressupõem o acionamento de linguagem, e que toda linguagem é indeterminada, toda linguagem é intransparente. O próprio caráter mediador da linguagem é a causa desse risco de indeterminação. Portanto, não há garantias na produção da mensagem, não há garantias na mensagem, não há garantias na recepção.

Antes de falarmos sobre a comunicação nas/das organizações, é preciso colocar o que se entende por organização. Na visão de Rudimar Baldissera (2005), a organização é uma construção social realizada por sujeitos em interação, a partir de uma ordem social criada (intenção) em torno de objetivo(s) comum(ns) e que, para

isso, desenvolvem regras e normas de gestão frente perturbações endógenas e exógenas. Além do(s) objetivo(s) comum(ns), nas interações que estabelecem, os sujeitos também atualizam seus objetivos particulares, tornando as organizações mais complexas. Para Margarida Kunsch (2003), as organizações, como organismos vivos, são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para a sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam.

Para Maria Aparecida Ferrari (2009), tratar de estratégias de relações públicas requer entendimento da natureza plural e complexa da comunicação como campo de conhecimento e dimensão social. A comunicação está presente em todas as interações humanas, sendo ela a formadora de todo o sistema social, incluindo as organizações. Luhmann (apud Ferrari, 2009, p. 79), destaca

(...) a comunicação, como processo e parte intrínseca da existência das organizações, precisa ser entendida e articulada de forma mais complexa e sofisticada para se conseguir a interação das pessoas e sua sobrevivência no entorno global. Concluindo, a comunicação deve ser entendida em sua dimensão intrinsecamente social, comunitária e política para servir como ponte e permitir a interpretação dos significados dos relacionamentos entre as pessoas e o sistema social.

Nesse esteio, Horácio A. Rodriguez de San Miguel (apud Kunsch, 2009, p. 77) traz a concepção abrangente da comunicação organizacional como “um conjunto de técnicas e atividades que buscam facilitar o processo de comunicação nas organizações por meio da comunicação interna e externa, das relações públicas, da publicidade e da propaganda institucional.”

É nesse campo abrangente que encontramos conhecimentos acerca dos temas imagem, reputação e gerenciamento de crise. Também nesse contexto, o Relações Públicas desempenha um papel fundamental conduzindo os processos de comunicação, sendo um dos profissionais mais aptos a lidar com o tema.

A comunicação está intrínseca nas raízes de todas as organizações por se tratar de fator determinante na construção e manutenção das mesmas, pois nenhuma organização basta por si só, precisando se relacionar e manter contato com seus variados públicos. É através desta atividade que se torna possível expressar seus

valores, suas políticas, suas atividades e etc. Então, sendo a comunicação um dos pilares essenciais das organizações, se apresenta também como a principal atividade responsável pelo estabelecimento de relações. Paulo Nassar (2009, p. 64), ressalta que

todas as organizações, independentemente de seus modelos administrativos e de outros atributos que lhe conferem identidade em relação a outras organizações, têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações. O processo de comunicação - o qual tem como fonte a administração, que cria as mensagens considerando o ambiente e o perfil do receptor, seleciona os canais (meios) mais adequados para a sua veiculação, evita ruídos e controla todo o processo e os seus resultados - é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade.

Ficando claro o caráter primordial da comunicação organizacional, é importante tomar consciência de que a comunicação não se trata de um processo simples e que pode ser administrado de qualquer jeito. Rudimar Baldissera (2005) argumenta sobre a necessidade de rever as lentes empregadas para o pensar e o agir em comunicação organizacional e, particularmente, em relações públicas. Os sujeitos/públicos assumem papéis de agentes no processo organizacional. Isso significa admitir que já não se pode pensar as ações de comunicação/relações públicas como simples estratégias para seduzir/persuadir/manipular o outro em relação. Trata-se de uma concepção diferente daquelas que, durante muito tempo, orientaram as Relações Públicas (e ainda apresentam-se basilares para muito do pensar/fazer na área).

É preciso pôr em suspenso as noções de Relações Públicas que, dentre outras coisas, as concebiam/concebem como: a) simples conjunto de atividades para promover a harmonização entre a entidade e seus públicos; b) ações para lograr a boa vontade dos públicos de interesse; c) mero exercício de poder político-simbólico da entidade sobre seus públicos; e d) ações de divulgação e propaganda com o objetivo de conseguir mais visibilidade e opinião pública favorável. Não se pode reduzir Relações Públicas a um conjunto de tarefas cotidianas.

Ainda na visão de Baldissera (2005), as Relações Públicas exigem ser pensadas de modo a ultrapassar a ideia de técnicas de relacionamento e persuasão (e mesmo manipulação) realizadas por organizações/instituições/pessoas (entidade) quando em relação com seus públicos de interesse. Deve-se evitar a tendência a reduzi-las

a processos de fabricação de imagem-conceito, conquista de visibilidade e poder simbólico. Assim, parece mais fértil (e coerente) conceber Relações Públicas como

[...] filosofia de relacionamento, isto é, trata-se da concepção/postura/atitude, atualizada no nível dos pressupostos básicos, que norteia a missão da entidade como sistema interdependente do entorno eco-sócio-cultural, com o qual estabelece relação dialógica, recursiva e hologramática” (Baldissera, 2005, p. 15).

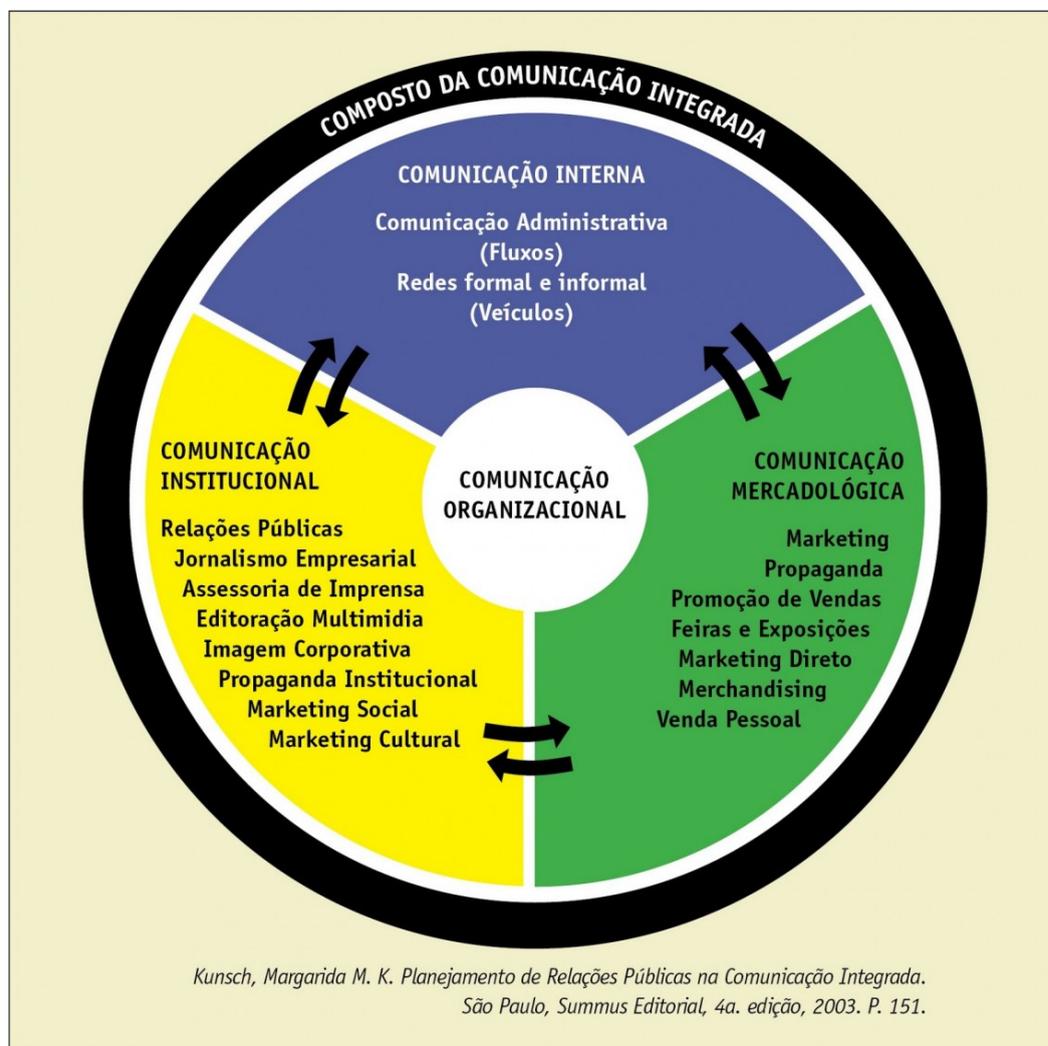
À luz desses fundamentos, Baldissera (2017) argumenta que a comunicação organizacional é processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais. O autor ressalta que a comunicação organizacional não pode ser confundida com “comunicação organizadora” – viés que norteou e ainda norteia muitos estudos no subcampo, pois comunicar exige, antes de tudo, distanciar-se do equilíbrio, ou, “perturbar a significação construída, que está decantada, aparentemente estabilizada e produzindo efeitos de organizada/organização; é circular efeitos de sentidos e disputá-los, é perturbar outros sistemas e ser por eles perturbados” (Baldissera, 2017, p. 69).

Ainda conforme Baldissera (2005), a comunicação organizacional compreende três dimensões articuladas: a) a organização comunicada, que contempla a fala autorizada da organização, planejada ou não. Nessa dimensão a organização exerce certo controle sobre quais de seus aspectos devem ser visíveis para os públicos; b) a organização comunicante, que abarca e ultrapassa a dimensão da organização comunicada, pois compreende todos os processos atualizados nas relações diretas que os sujeitos estabelecem com a organização, sejam eles formais ou informais; e c) a organização falada que abrange todos os processos comunicacionais que se materializam de maneira indireta (sem qualquer participação direta da organização), fora dos ambientes organizacionais (fora de seu ambiente físico, suas mídias sociais, página etc.), mas que se referem a ela.

Também devemos considerar a abrangência da comunicação organizacional em termos aplicativos, pois ela ocorre, acontece e se processa em todos os tipos de instituições e organizações. Isto é, como se configuram as diferentes modalidades que permeiam sua concepção e suas práticas. É o que Kunsch (2003) denomina “comunicação organizacional integrada” (ver Figura 1) compreendendo a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a

comunicação administrativa, sendo que cada uma acontece a partir de objetivos e propósitos específicos.

Figura 1: Composto da Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Kunsch (2003)

A Comunicação Interna realiza toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores, usando ferramentas da comunicação. O objetivo é buscar a harmonização de interesses tanto da organização quanto dos colaboradores, desenvolvendo parceria com os Recursos Humanos. Além da troca de informações, a área deve estimular o diálogo e a participação de todos os níveis. Diferente da visão do endomarketing que limita a ver o funcionário como cliente interno, busca-se harmonizar interesses. A Comunicação interna deve contribuir para um ambiente de trabalho agradável (Kunsch, 2003).

Para Kunsch (2003), a Comunicação Administrativa, por sua vez, se processa dentro das organizações, permitindo viabilizar o intercâmbio de informações entre as estruturas administrativas (seções, departamentos, escalões, unidades). Essa modalidade da Comunicação é fundamental para as organizações, pois garante que as atividades rotineiras e essenciais ocorram. São exemplos dessa comunicação: reuniões, documentos internos, relatórios, ofícios, memorandos e outros.

Já a Comunicação Mercadológica é responsabilidade do setor de Marketing e realiza todos os processos relacionados ao posicionamento de mercado da organização. Além da divulgação publicitária dos produtos e serviços, essa modalidade desenvolve pesquisas de mercado, plano de marketing, inserção de novos produtos, definição de preços e locais para a venda. As mensagens são focadas na persuasão do consumidor, buscando chamar a atenção, despertar o interesse, gerar desejo e ação (compra). São exemplos de ações dessa modalidade: propaganda, promoção de vendas, merchandising, feiras, exposições, marketing direto (Kunsch, 2003).

A comunicação institucional, que é de nosso especial interesse neste trabalho, tem como objetivo conquistar a credibilidade e a confiança dos públicos de interesse. Segundo Kunsch (2003), essa modalidade enfatiza os aspectos relacionados com a missão, visão, valores, política e filosofia organizacional, contribuindo para o desenvolvimento de uma imagem positiva. Ao abordar sobre a questão institucional, torna-se interessante diferenciar a imagem e a identidade. A imagem constitui-se em uma construção simbólica gerada na mente dos públicos. Geralmente, os públicos têm uma imagem das organizações, mesmo que não corresponda à realidade. Essa realidade é a identidade, ou seja, é aquilo que a organização realmente é, suas premissas básicas.

Como se pode notar, a comunicação organizacional, nessa perspectiva abrangente, é por si só complexa. Assim, a área de comunicação deixa de ter a função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Ademais, ela precisa levar em conta a questão humana e agregar valor às organizações. Ou seja, deve ajudar as organizações a valorizar as pessoas e a cumprir sua missão, a atingir seus objetivos globais, a fixar publicamente seus valores e a realizar ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos. Ressaltamos, ainda, que as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma

filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses da sociedade e as exigências dos diversos públicos.

Considerando esses conceitos de relações públicas e comunicação organizacional, na próxima seção trataremos especificamente de como a atividade profissional de RP atua na criação da imagem e da reputação das organizações no cenário contemporâneo.

## **2.2 As Relações Públicas na Criação da Imagem e Reputação de Organizações**

A comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. Está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida. Para tanto, a modalidade enfatiza os aspectos relacionados com a missão, visão, valores, política e filosofia organizacional, contribuindo para o desenvolvimento de uma imagem positiva.

Para Lasbeck (2007) a imagem mental é formada, em grande parte, com contribuições do imaginário do público, que se agregam aos estímulos recebidos de forma nem sempre previsível e administrável. Assim, quando o autor se refere à “imagem”, diz do produto dinâmico da elaboração mental (imaginação) de quem mantém com o objeto de sua percepção e experiência uma relação comunicativa. Nessa relação, o objeto da percepção se mescla com os dados do imaginário do percebedor e o resultado poderia ser a impressão causada nessa mente interpretante.

Quando alguns pesquisadores – sobretudo da área do marketing – optam por utilizar o termo “reputação”, não estão apenas substituindo terminologicamente a mesma ideia, mas alterando substancialmente significados que fazem muita diferença: enquanto a “imagem” se forma na mente do receptor com base em estímulos mais densamente povoados por sensações e qualidades, a reputação é formada por juízos de caráter lógico e alicerçada em argumentos, opiniões e até mesmo convicções, crenças consolidadas (Lasbeck, 2007).

Considerando o caso aqui estudado, devemos nos atentar principalmente às questões de reputação organizacional. Para Berens et al (2004), existem três correntes dominantes na literatura que trabalha o tema. Uma primeira baseada no conceito de expectativas sociais, as expectativas que as pessoas têm em relação ao comportamento das organizações. A segunda reside no conceito de personalidade corporativa ou organizacional, ou seja, nos traços de personalidade que as pessoas atribuem a uma organização; e uma última centrada no conceito de confiança, na percepção sobre a honestidade, a confiabilidade e a benevolência de uma organização. Segundo os autores, a maioria dos investigadores parece seguir a linha das expectativas sociais, procurando perceber as razões e processos, pelos quais se desenvolvem percepções sobre os comportamentos socialmente desejados das organizações, numa perspectiva comparada.

Já Rindova et al (2005) categorizam os conceitos de reputação, classificando as abordagens em dois grandes grupos: a) a institucionalista, influenciada pela teoria dos stakeholders, segundo a qual se defende que a reputação organizacional depende de um reconhecimento generalizado pelos *stakeholders* do seu ambiente e da sua saliência em comparação com os seus concorrentes; b) e a perspectiva socioeconômica, no âmbito da qual a investigação sobre reputação tende a ser centrada no grau em que os stakeholders avaliam as organizações relativamente a um só atributo — a qualidade. Não sendo opostas, estas visões centram-se em objetos específicos de representação individual. Nesse esteio, a reputação é um fenômeno social associado a impressões individuais, formando-se como resultado de interação social e de trocas de informação.

Chun (2005), por sua vez, admite que o conceito de reputação organizacional é relativamente novo. Na perspectiva da autora, é possível identificar três escolas de pensamento atualmente ativas sobre a reputação: a) a avaliativa; b) a impressiva; c) a relacional. As diferenças entre elas relacionam-se mais com os stakeholders, que são considerados elementos centrais na análise. A avaliativa toma a reputação como a avaliação do desempenho financeiro da organização; na impressiva, a reputação é a impressão geral da organização que tem cada stakeholder; a relacional encara a reputação como uma comparação entre as visões de diferentes stakeholders. Numa categorização muito próxima desta, Barnett et al (2006) identificaram três grupos de significados do conceito de reputação: a) reputação

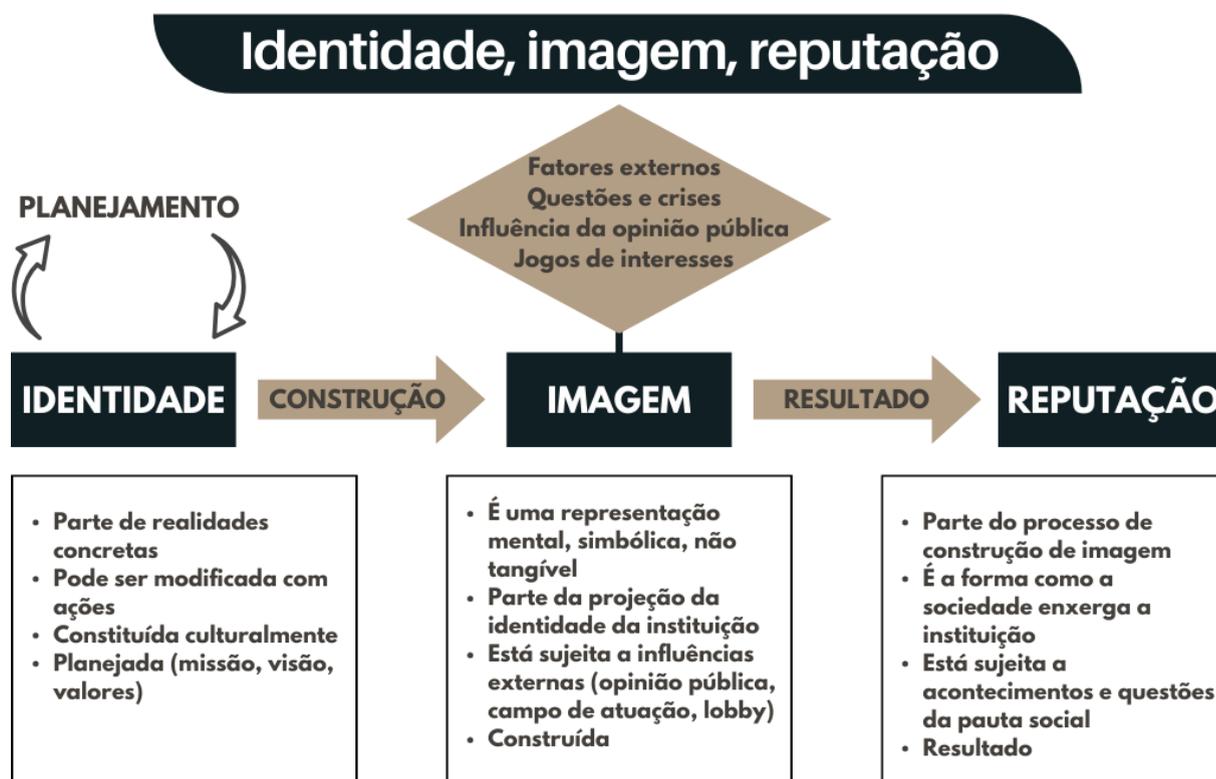
enquanto atenção ou reconhecimento; b) reputação como avaliação, aferição ou julgamento por parte dos stakeholders da organização; c) reputação como ativo, ou seja, algo com valor e com significado material para a organização.

Todos estes processos de categorização acabam por fazer sobressair a falta de consenso existente. Apesar de existirem definições de reputação mais consensuais do que outras, ainda nenhuma foi unanimemente aceite. A mais consensual das abordagens é a proposta por Fombrun e Van Riel (1997), que consideram a reputação como sendo uma representação do passado das ações e dos resultados de uma organização, que representam a capacidade que tem para criar valor para os seus vários stakeholders. A reputação define a posição relativa de uma organização em relação aos seus stakeholders, interna e externamente, tanto no seu ambiente competitivo, como no plano institucional. A reputação é fruto da percepção das ações passadas e das perspectivas futuras de uma instituição, descrevendo a admiração geral para todos os stakeholders de uma organização, quando comparada com os seus concorrentes mais relevantes. Reputação vem do latim *reputatus*, que significa a estima (a avaliação) que os outros têm por uma pessoa, uma coisa ou uma ação, podendo ser favorável ou desfavorável. Por ser detida pelos stakeholders, a reputação organizacional mostra-se difícil de manipular e é um ativo frágil.

A reputação apresenta, assim, alguns componentes fundamentais: é uma estimativa/avaliação das ações que as organizações tiveram (feita interna ou externamente à organização), mas, ao mesmo tempo, trata-se de uma expectativa sobre comportamentos futuros, demonstrando o seu desenvolvimento dinâmico ao longo do tempo. Tem relação, assim, com notoriedade, admiração, caráter, valores e ética — no fundo, com o reconhecimento daquilo que a organização é e com o impacto que produz naqueles com os quais se relaciona, permitindo fazer a distinção das vantagens comparativa e competitiva nos mercados e sociedades em que atua.

Considerando os elementos aqui trabalhados, na Figura 2 fazemos uma síntese gráfica dos processos que envolvem os conceitos de identidade, imagem e reputação.

Figura 2: Esquema sobre identidade, imagem e reputação



Fonte: Elaborado pelo autor

### 2.3 Fissuras na Reputação: Crises e Gerenciamento

As organizações, como seres vivos e entidades dinâmicas, integram o grande sistema global e estão sujeitas aos acontecimentos e interferências das variáveis ou forças sociais, políticas, econômicas, tecnológicas, ecológicas, etc. No complexo cenário contemporâneo, empresas, organizações governamentais e sem fins lucrativos enfrentam uma realidade inescapável: a incerteza e a volatilidade são partes intrínsecas do ambiente em que operam. Diante disso, a capacidade de gerenciar eficazmente crises e proteger a reputação tornou-se um componente vital para o sucesso e a sobrevivência de qualquer entidade.

Diante disso, nesta seção, exploraremos a interseção fundamental entre as Relações Públicas e a Gestão de Crise. Essa interação desempenha um papel crucial na forma como as organizações lidam com situações adversas, desde desastres naturais até escândalos de relações públicas e crises financeiras. Veremos como as Relações Públicas, tradicionalmente vistas como uma disciplina

voltada para a construção de imagem e relacionamentos positivos, desempenham um papel central na prevenção, mitigação e recuperação de crises.

Uma crise pode existir em variados âmbitos da vida humana, como nos negócios, nas famílias e relacionamentos, na política, numa grande corporação ou em um pequeno negócio e dentro deste fenômeno existem também suas singularidades para cada uma dessas situações. Mas independente de onde possa surgir uma crise, todas possuem uma característica em comum, um fato negativo que representa um desafio para aquele que enfrenta a crise.

Por conta da abrangência que o termo possui, se torna difícil encontrar uma definição única para crise. Apesar de Forni (2019) admitir que essa dificuldade existe e reconhecer que possuem várias definições para o termo, ele chega em uma conclusão ao menos no âmbito das organizações, definindo a crise como uma ruptura na normalidade de uma organização, trazendo ameaça real ao negócio e despertando o interesse da mídia e pressão da concorrência.

Para Coombs (2019), uma crise é a violação percebida das expectativas relevantes dos stakeholders que pode criar resultados negativos para eles e/ou para a organização. Esta definição é uma síntese de várias perspectivas sobre a crise que tenta capturar os traços comuns que outros escritores usaram ao descrever as crises. Para o autor, uma crise é perceptiva. São as percepções dos stakeholders que ajudam a definir um evento como uma crise. Se os stakeholders acreditarem que uma organização está em crise, existe uma crise e eles reagirão à organização como se esta estivesse em crise.

De acordo com Coombs (2019), a gestão da organização deve ser capaz de ver o evento na perspectiva das partes interessadas para avaliar adequadamente se ocorreu uma crise. As crises perturbam algumas expectativas dos stakeholders, resultando em pessoas chateadas e irritadas, o que ameaça o relacionamento entre a organização e esses públicos. É por isso que as crises são consideradas perigosas para a reputação das organizações. Quando as expectativas são violadas, as partes interessadas percebem a organização de forma menos positiva: a reputação é prejudicada.

Em um mundo altamente conectado, repleto de informações voláteis que podem acabar com a imagem e reputação de uma organização, o processo de gestão de crise surge como resposta a esse tipo de situação. Inicialmente, a atividade era posta em prática apenas para reduzir os danos causados pela crise, porém se tornou evidente que a maneira mais eficaz de reagir a essas situações seria através da prevenção, acompanhada de todo um processo envolvendo também preparação, operação, comunicação e pós-crise (Forni, 2019).

Apesar de todas as organizações serem suscetíveis a uma crise, muitas organizações acabam por negligenciar esse fato. Por vezes tem se tornado papel do relações públicas alertar a alta administração sobre a importância da criação de um plano de gerenciamento de crise. Então, o plano criado a partir da atividade conjunta e coordenada de uma equipe multidisciplinar, pode resguardar a organização em situações de crises, minimizando os danos e criando oportunidades de mudanças e fortalecimento (Machado, 2020). Vale ressaltar a importância de constituir uma equipe com profissionais de diversos setores, pois a crise dificilmente atinge um único setor isolado e para manter o discurso e o plano alinhado é necessário a ação conjunta. Então, de forma sucinta pode-se categorizar a gestão de crise como o conjunto de atividades realizadas para evitar, reduzir ou transformar os danos causados a uma organização.

Ainda de acordo com Forni (2019), a gestão de crise possui três grandes processos que a constituem, sendo eles gestão de risco, de crise e da comunicação de crise.

- a) gestão de risco: prevenção, auditoria da crise, planos de crise, preparação, treinamento ou simulações de crise;
- b) gestão da comunicação de crise: processo responsável por gerenciar a resposta apresentada ao público frente o fato negativo;
- c) gestão da crise: ações tomadas pela organização como resposta à crise, incluído também a fase de recuperação ou pós-crise.

Além de passar por três estágios pre-crise, crise aguda e pós-crise

De acordo com Coombs (2019), a gestão de crises representa um conjunto de fatores destinados a combater as crises e a diminuir os danos reais infligidos. Dito de outra forma, procura prevenir ou diminuir os resultados negativos de uma crise e,

assim, proteger a organização, as partes interessadas e a indústria contra danos. A gestão de crises evoluiu a partir da preparação para emergências e, a partir dessa base, compreende um conjunto de quatro fatores interrelacionados: prevenção, preparação, resposta e revisão.

A prevenção, também conhecida como mitigação, representa as medidas tomadas para evitar as crises. Os gestores de crises detectam frequentemente sinais de alerta e depois tomam medidas destinadas a prevenir a crise. Por exemplo, uma torradeira com defeito é recolhida antes que seu problema de superaquecimento cause incêndio ou ferimentos aos clientes. A prevenção é em grande parte invisível ao público.

A preparação é o fator mais conhecido na gestão de crises porque inclui o plano de comunicação de crise (PCC). O PCC é a ponta do iceberg da gestão de crises. Embora as pessoas pensem que o PCC é o processo de gestão de crises, na realidade, a maior parte do processo não é vista. A preparação também envolve o diagnóstico de vulnerabilidades de crise, a seleção e formação de uma equipe de gestão de crises e de porta-vozes, a criação de um portfólio de crises e o aperfeiçoamento de um sistema de comunicação de crises.

A resposta é a aplicação dos componentes de preparação a uma crise. Uma crise pode ser simulada (como num exercício) ou real. Os componentes da preparação devem ser testados regularmente. Os testes envolvem a execução de crises simuladas e exercícios que determinam a aptidão do PCC, dos membros da equipe de crise, dos porta-vozes e do sistema de comunicação. Uma crise real envolve a execução dos mesmos recursos de gestão de crises, apenas os resultados são reais e não hipotéticos. A resposta é muito pública durante uma crise real. A resposta à gestão de crises de uma organização é frequentemente relatada e criticada nos meios de comunicação social. Numa crise real, as respostas procuram alcançar resultados relacionados com a redução do impacto negativo de uma crise nas partes interessadas e na organização. Dito de outra forma, a resposta ajuda a alcançar os objetivos da gestão de crises. As organizações tentam limitar a ameaça à segurança pública, a erosão da reputação, os danos à marca e a perda de vendas, para citar apenas alguns dos objetivos comuns de comunicação de crises. Existe até uma chance de que a resposta leve a uma organização melhorada. As melhorias podem

incluir uma reputação mais forte, uma marca mais poderosa e mudanças na organização que a tornem um local de trabalho mais seguro.

Parte da resposta é a recuperação, que denota as tentativas da organização de regressar às operações normais o mais rapidamente possível após uma crise. Continuidade de negócios é o nome usado para abranger os esforços para restaurar a normalidade das operações. O tempo de inatividade causado por uma crise é um dreno financeiro. Quanto mais rápido uma organização puder retornar às operações normais, menos perdas financeiras incorrerá.

A revisão é o quarto fator de crise. Envolve avaliação da resposta da organização em crises simuladas e reais, determinando o que ela fez de certo e o que fez de errado durante seu desempenho na gestão de crises. A organização utiliza esta informação para rever os seus esforços de prevenção, preparação e resposta. Idealmente, no futuro, os movimentos certos são repetidos enquanto os erros são evitados e substituídos por ações mais apropriadas. Revisão é o desenvolvimento de uma memória institucional ou organizacional, que pode melhorar a eficácia da gestão de crises, ampliando a percepção da organização sobre as crises e sua capacidade de resposta. Quanto mais e mais variadas forem as crises que uma organização vivencia através de sessões práticas, melhor ela poderá lidar com situações semelhantes na realidade.

Os quatro fatores estão ligados em espiral. Se a prevenção falhar, é necessária preparação para um desempenho ideal. A revisão deriva do desempenho e informa tanto a prevenção como a preparação para crises futuras. Por sua vez, melhorar a preparação deverá melhorar a resposta. Compreender o processo de gestão de crises é uma necessidade para uma comunicação eficaz de crises. Podemos ampliar a noção de processo criando uma estrutura para gestão de crises que envolva estágios distintos que influenciam uns aos outros.

Quando ocorre uma crise, a organização deve trabalhar para (a) evitar que ela se espalhe para áreas não afetadas da organização ou do ambiente e (b) limitar a sua duração. A comunicação apresenta desafios únicos durante a fase de resposta. Internamente, a equipa de crise deve recolher e processar informações para tomar decisões, mas também precisa comunicar informações relacionadas com a crise aos funcionários. Externamente, os públicos devem ser informados sobre a crise e

devem ser tomadas medidas para resolvê-la, incluindo a comunicação do progresso da organização rumo à recuperação.

Para Coombs (2019), as discussões sobre comunicação de crise externa e interna devem incluir forma, estratégia e conteúdo. A forma é como a resposta deve ser apresentada, sendo um aspecto tático da comunicação de crise. A estratégia enfatiza a forma como a comunicação de crise é usada para alcançar determinados resultados. Conteúdo é o que é dito e é uma extensão da estratégia.

A forma de resposta à crise é mencionada com mais frequência do que qualquer outro tópico nos escritos sobre gestão de crises. A resposta à crise inclui as primeiras declarações públicas que o porta-voz faz sobre a crise. Esta primeira declaração é normalmente transmitida através dos meios de comunicação de massa ou da Internet, daí a preocupação na gestão de crises com as relações com os meios de comunicação social e a Internet. O foco na resposta inicial decorre do facto de as primeiras impressões se formarem rapidamente e influenciarem o restante da recepção dos esforços de comunicação da crise pelos públicos (Coombs, 2019).

De acordo com Coombs (2019), em termos da forma de comunicação de crise, estas devem ser rápidas, consistentes e abertas. É importante ter em mente que a comunicação de crise ocorre em momentos de estresse. Os públicos não estarão no seu melhor humor para receber informações. Diante disso, as equipes de gestão de crise devem ter o cuidado de elaborar e enviar mensagens que possam ser claras e facilmente compreendidas.

A forma da comunicação de crise é principalmente tática. Coombs (2019) traz mais estratégia para a discussão, explicando a justificativa para a recomendação da forma dominante. A discussão sobre comunicação de crise de conteúdo tem um foco estratégico mais forte. Há uma lógica mais clara sobre o que os gestores de crises devem dizer ou fazer e por que determinados conteúdos terão sucesso ou falharão. A discussão da estratégia fica incompleta sem considerar os objetivos e os públicos-alvo. Os objetivos são o que orientam a estratégia; eles representam os resultados desejados. O principal objetivo da comunicação de crise deve ser prevenir danos aos públicos envolvidos. O objetivo inicial deve ser minimizar os danos físicos e psicológicos aos stakeholders.

Parte da formação da estratégia é a consideração do público-alvo. Numa crise, podemos identificar dois grandes públicos-alvo: vítimas e não vítimas (Coombs, 2019). As vítimas são definidas como aquelas pessoas atingidas de alguma forma pela crise. As lesões podem ser qualquer combinação de danos físicos, danos psicológicos, danos materiais ou perdas financeiras. As vítimas podem incluir clientes, funcionários, membros da comunidade e acionistas. É importante notar que as vítimas são normalmente partes interessadas primárias que são fundamentais para o funcionamento contínuo de uma organização. As vítimas têm uma conexão direta e visceral com a crise. As mensagens públicas de crise são concebidas mais para as não-vítimas do que para as vítimas. As organizações frequentemente utilizam comunicação direta e privada com as vítimas.

Coombs (2019) afirma que conhecer o público-alvo é vital porque isso tem efeito direto nos canais de comunicação que os gestores de crise utilizarão. Dada a crescente utilização dos meios de comunicação digitais, devemos considerar também as mídias sociais. A mídia social é um canal digital, mas há uma variedade de plataformas que compreendem as mídias sociais, como Instagram, Facebook, Youtube e Twitter. Se sabemos quem desejamos alcançar, o próximo passo é encontrar os canais e plataformas que atingirão o público-alvo desejado. Todo esforço de comunicação de crise exigirá o uso de múltiplos canais, devido à necessidade de alcançar uma variedade de públicos, tanto externos como internos à organização.

Escolhidos os canais de comunicação a serem utilizados, o que é realmente dito durante uma crise tem sérias ramificações para o sucesso do esforço de gestão de crises. Conforme mencionado, os principais objetivos do processo de gestão de crises são prevenir ou minimizar danos, manter as operações da organização e reparar danos à reputação. Uma comunicação clara é essencial para cada um desses objetivos. O conteúdo de resposta a crises pode ser dividido em três categorias sequenciais: (1) instruir informações, (2) ajustar informações e (3) gestão de reputação. As primeiras mensagens devem apresentar informações instrutivas, seguidas de informações de ajuste e, em seguida, reparação de reputação. Coombs (2019) argumenta que instruir e ajustar a informação são a base para qualquer resposta à crise. Na verdade, muitas crises podem ser geridas de forma eficaz, mesmo sem utilizar a gestão da reputação. Mais uma vez, a clareza é uma

preocupação porque as emoções reduzirão a capacidade das partes interessadas de processar informações.

É importante ressaltar que a comunicação de crise não pode e não irá curar todos os problemas criados por uma crise. Algumas crises são tão horríveis que a comunicação não mudará a forma como as pessoas agem em relação à organização. Há momentos em que as organizações devem abraçar a dor, sofrendo as consequências das suas ações. Aceitar a dor não significa que os gestores de crises renunciem às práticas aceites de comunicação de crises. Embora a comunicação eficaz em crises não resulte em benefícios imediatos, ignorar as expectativas dos públicos quanto à comunicação em crises pode agravar os problemas a longo prazo de uma organização. Combinar uma crise com uma comunicação de crise ineficaz pode facilitar a estigmatização de uma organização. Uma organização estigmatizada cria uma reação negativa automática quando os públicos a encontram, alimentada pela percepção de que a organização é fundamentalmente falha. Uma resposta adequada à crise pode ajudar a prevenir a estigmatização, demonstrando que a organização tem aspectos resgatáveis.

### 3 O ESTUDO DE CASO DO LANÇAMENTO DO JOGO CYBERPUNK 2077

Fundada em 1994 por Michał Kiciński e Marcin Iwiński, a CD Projekt se tornou uma das maiores companhias de desenvolvimento e publicação de jogos eletrônicos do mundo, sediada em Varsóvia, na Polônia. A companhia é responsável por duas empresas, a CD Projekt Red, criada em 2002 com o propósito de ser o estúdio de desenvolvimento de jogos e a GOG, seu serviço de distribuição digital global, conforme detalhado em seu site oficial<sup>3</sup>.

A CD Projekt Red ganhou destaque no cenário internacional por seu trabalho na criação da série de jogos The Witcher<sup>4</sup> e, mais recentemente, pelo lançamento do jogo Cyberpunk 2077. De acordo com a empresa<sup>5</sup>, sua missão é criar os melhores RPGs<sup>6</sup> do mundo, proporcionando jogos envolventes, gratificantes e justos. Seus valores se baseiam em centralidade e respeito aos jogadores e na busca incessante de produtos de altíssima qualidade.

Por conseguir cumprir com suas promessas, a CD Projekt Red conseguiu conquistar o respeito e a admiração dos jogadores, criando uma comunidade de fãs dedicados e engajados ao redor do mundo. Sua política de pós-venda (atualizações constantes, dlcs<sup>7</sup> gratuitas e suporte) contribuiu também para que ela se tornasse referência na comunidade, como desenvolvedora modelo que deveria ser seguida.

Toda a reputação construída durante anos sofreu um abalo quando o lançamento do jogo Cyberpunk 2077 não atendeu às expectativas que a empresa havia criado, tanto em virtude de sua história quanto do que foi vendido sobre o jogo.

O jogo Cyberpunk 2077 é classificado sob o gênero RPG de ação e aventura, jogado numa perspectiva em primeira pessoa e ambientado em um mundo

---

<sup>3</sup> Disponível em: <https://www.cdprojekt.com/en/capital-group/history/> - Acesso em: 13 de set. 2023.

<sup>4</sup> Série de jogos eletrônicos de RPG baseada nos populares livros de fantasia do autor polonês Andrzej Sapkowski. A história gira em torno das aventuras do caçador de monstros Geralt de Rívia em um mundo medieval de fantasia.

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.cdprojektred.com/en/about-us> - Acesso em: 13 de set. 2023.

<sup>6</sup> Abreviação inglesa para Role-Playing Game, estilo de jogo onde o jogador incorpora um personagem, dentro de um universo fictício ou não, e pode tomar decisões que impactam no rumo da história

<sup>7</sup> Abreviação inglesa da frase Downloadable Content, que traduzido seria conteúdo “baixável”. Se refere a conteúdo extra para o jogo base.

totalmente inspirado pelo universo Cyberpunk<sup>8</sup>, tendo a empresa recebido consultoria direta do criador do gênero, Mike Pondsmith. O protagonista é um mercenário chamado V (Vincent ou Valerie, dependendo do sexo escolhido pelo jogador), que está em busca de um implante que contém a chave da imortalidade. O personagem conta com uma gama de customizações, estas variam desde características físicas e roupas, a elementos da história do personagem.

A história se desenvolve no ano 2077, em um ambiente de mundo aberto, na cidade fictícia chamada Night City, entre o sul e o norte da Califórnia. Night City é uma cidade estado, governada por grandes corporações, facções criminosas e pessoas influentes. A metrópole chama atenção pelo seu alto nível de desenvolvimento tecnológico, biomedicina avançada, riquezas, promessas gananciosas de mudança de vida, além de leis únicas e flexíveis por se tratar de uma cidade-estado. Tais características são reforçadas através do slogan da cidade “A cidade dos sonhos”. Porém apesar de toda a avareza, existe uma grande discrepância no estilo de vida daqueles que vivem a vida corporativa (termo utilizado no jogo para designar a elite da cidade) para aqueles que são marginalizados.

Com base no exposto, neste capítulo apresentaremos o estudo de caso, expondo a crise enfrentada pela CD Projekt Red no lançamento do jogo Cyberpunk 2077. Para tanto, na primeira seção detalharemos a construção das expectativas que tornou o lançamento do jogo tão esperado. Na segunda seção trabalharemos a crise em si, evidenciando os elementos que a geraram. Por fim, na terceira seção faremos uma exposição das reações à crise, tanto por parte da desenvolvedora quanto pela comunidade de jogadores.

Para a realização do estudo de caso, utilizaremos a análise de conteúdo, das postagens realizadas nos perfis oficiais da empresa e do jogo no Youtube e Twitter, e seus respectivos comentários. Para isso utilizamos o site Youtube Data Tools<sup>9</sup> como ferramenta para coleta de dados. Também fará parte da análise notícias que possam contribuir com a melhor compreensão do caso, veiculadas em portais relacionados ao universo *gamer*.

Os critérios que utilizamos para a seleção dos conteúdos foram os seguintes:

---

<sup>8</sup> Subgênero da ficção científica, caracterizado por uma distopia onde a humanidade supervaloriza a alta tecnologia em detrimento de valores básicos como saúde, segurança, privacidade e etc.

<sup>9</sup> Disponível em: <https://ytdt.digitalmethods.net/> - Acesso em: 20 de set. 2023.

- a) Relevância: aqueles conteúdos que possuíram maior impacto, alcance, divulgação e interações.
- b) Objetividade: aqueles que tratam de forma objetiva alguma atividade da empresa em relação ao lançamento do jogo, divulgação, criação de expectativa e/ou resposta à crise.
- c) Institucionalidade: materiais contidos nos perfis institucionais oficiais da desenvolvedora e do jogo.

No que se refere à seleção dos comentários que analisamos e utilizamos para ilustrar as várias etapas da crise, adotados os seguintes critérios:

- a) Data: comentários de até 1 ano após a publicação, com preferência àqueles mais próximos à data de publicação.
- b) Curtidas: analisar todos os comentários seria uma tarefa que beira o impossível (mais de 400 mil comentários, somando todo o conteúdo do corpus de análise), então um dos critérios que adotamos para a seleção de comentários foi a quantidade de curtidas que o comentário possui, por inferir-se que esses comentários possam representar a opinião ou sentimento de muitas pessoas ao mesmo tempo.
- c) Conteúdo: cumprindo os critérios acima, os comentários escolhidos são os que expressam alguma opinião e/ou sentimento acerca do jogo e/ou da empresa. Comentários que não façam sentido ao propósito deste trabalho, contendo conteúdo chulo ou que comentem um aspecto específico do vídeo como “gostei do cabelo de tal personagem”, mesmo possuindo mais curtidas, foram desconsiderados.

Os conteúdos selecionados aparecerão em formato de captura de tela, enquanto os 10 comentários selecionados em cada seção serão expostos em tabelas, seguindo a ordem do mais curtido para o menos curtido. O Quadro 1 apresenta todo o conteúdo que foi analisado.

Quadro 1 - Corpus de análise

Posicionamento	Item	Conteúdo	Veículo	Data
Empresa	Construção do <i>hype</i>	Primeiro anúncio do jogo durante a Summer Conference 2012	Youtube	31/05/2012
		Teaser	Youtube	10/01/2013
		Primeiro Trailer, apresentado na E3 2018	Youtube	10/05/2018
		Vídeo demonstração do jogo	Youtube	27/08/2018
		Segundo Trailer, apresentado na E3 2019, com participação do Keanu Reeves	Youtube	09/05/2019
		Terceiro Trailer	Youtube	25/05/2020
		Quarto e último trailer, sendo este o de lançamento	Youtube	08/12/2020
		Vídeo revelando a presença no jogo do personagem "Ozob", criado pelo Deive Pazos, vulgo Azaghal do canal Joverm Nerd	Youtube	21/10/2020
		Vídeo revelando a participação da escritora Alanah Pearce como personagem no jogo	Youtube	17/09/2020
	Reação à Crise	Nota com o pedido de desculpas	Twitter	14/12/2020
		Pedido de desculpas em vídeo com o Co-fundador da Cd Projekt	Youtube	13/01/2021
Públicos	Reação ao <i>hype</i>	Comentários analisados nos vídeos de construção do <i>hype</i>	Youtube	31/05/2012 até 08/12/2020
	Repercussão à crise	Matéria expondo problemas do jogo	TechTudo	27/12/2020
		Matéria falando sobre processos	IGN Brasil	06/01/2023
		Vídeo review do canal Gameplayrj	Youtube	21/12/2020
		Vídeo review do canal The Act Man	Youtube	29/01/2021
		Comentário feito pelo Streamer Alan Ferreira, após terminar o jogo.	Twitter	18/12/2020
	Repercussão da resposta à crise	Comentários na postagem do pedido de desculpas	Twitter	14/12/2020 a 17/12/2020
		Vídeo resposta ao pedido de desculpas no canal AgryJoeShow	Youtube	13/01/2021
		Vídeo do canal Gameplayrj sobre o pedido de desculpas	Youtube	14/12/2020

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.1 A Construção das Expectativas

Antes de iniciarmos esta seção, vale enfatizar que a análise aqui feita contempla o trabalho realizado pela empresa através do Youtube e seu impacto nos usuários desta rede social. O trabalho de marketing envolveu a utilização de outros meios, bem como plataformas e estratégias.

O jogo foi anunciado pela primeira vez em maio de 2012, na *Summer Conference* da CD Projekt Red, onde a empresa revelou que estava desenvolvendo um novo produto *Triple A*<sup>10</sup>. Através de artes conceituais, exposição das ideias dos desenvolvedores e temática do jogo, foi apresentado o título Cyberpunk (ver Figura 3).

Figura 3: Primeiro anúncio do Cyberpunk 2077, realizado pela CD Projekt Red



Fonte: Witcher2Game (2012)<sup>11</sup>.

Foi também nessa conferência que a empresa iniciou suas promessas (ver Figura 4), que viriam a contribuir para a construção do *hype* durante toda a trajetória até o lançamento.

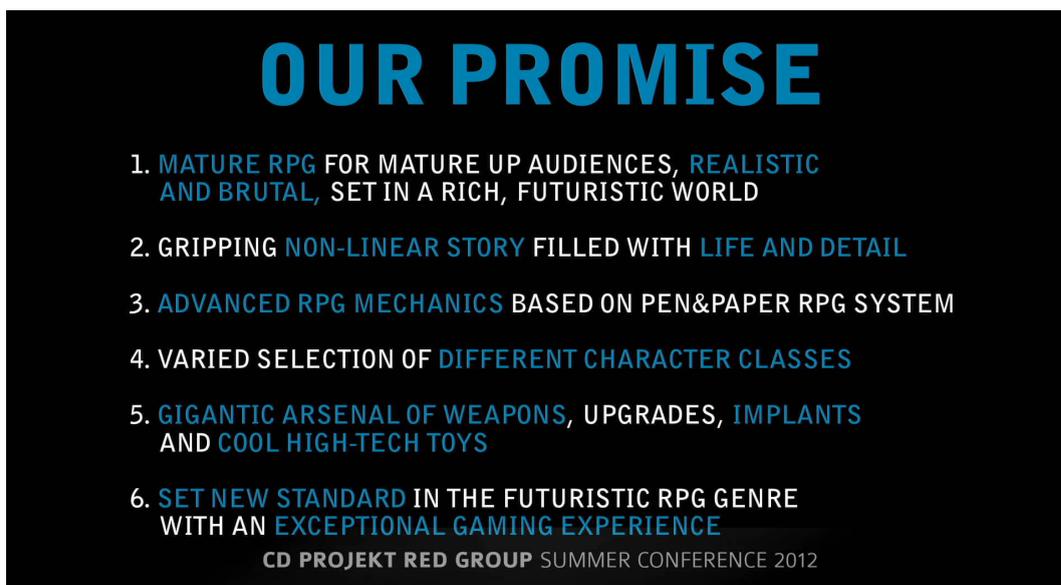
---

<sup>10</sup> Triple A: É uma classificação utilizada na indústria de jogos eletrônicos para designar seus maiores produtos. Possui grandes orçamentos, altos níveis de promoção e o que se espera é que sejam de altíssima qualidade.

<sup>11</sup> Disponível em:

[https://www.youtube.com/watch?v=KK5qyys\\_Jz4&t=824s&ab\\_channel=Witcher2Game](https://www.youtube.com/watch?v=KK5qyys_Jz4&t=824s&ab_channel=Witcher2Game) - Acesso em: 13 de set. 2023.

Figura 4: Promessas realizadas pela empresa durante a Summer Conference 2012



Fonte: Witcher2Game (2012)

O vídeo da conferência foi publicado no canal Witcher2Game, e até 13 de setembro de 2023, período de finalização desta nossa coleta de materiais para análise, contava com 38.105 visualizações, 261 comentários e 555 curtidas. Apesar do vídeo não possuir foco exclusivamente no jogo Cyberpunk, já era possível encontrar alguns comentários que demonstravam o entusiasmo de membros da comunidade pelo jogo, e o carinho que estes possuem pela empresa.

Os dez principais comentários realizados no referido vídeo podem ser observados no Quadro 2.

Quadro 2 - Comentários no vídeo “CD Projekt RED Group Summer Conference 2012”

Usuário	Comentário
Usuário 1	Eu amo esses caras. Desenvolvedores de jogos de verdade. Estou muito animado para ouvir mais sobre Cyberpunk!
Usuário 2	Espero que vocês possam fazer mais 1000 jogos e ganhar muito dinheiro, sua paixão e originalidade transparecem em todos os aspectos de seus produtos. Estou muito orgulhoso de ter encomendado The Witcher 2 para PC e continuarei encomendendo seus jogos com certeza. Obrigado pelo seu trabalho duro e por criar jogos maduros para os jogadores de PC
Usuário 3	A CD Projekt Red está fazendo um trabalho muito bom. Isso envergonha outras empresas.

Usuário	Comentário
Usuário 4	Esses caras são realmente incríveis. Agradecido CD
Usuário 5	Eu estava tipo, hum, não sei sobre esses jogos futuristas... mas quando eu ouvi e vi sobre o cyberpunk... eu pensei, talvez pudesse ser incrível... algo no estilo de Ghost in the Shell, Bebop, Minority report, 5th elements, blade runner, total recall. Poderia realmente ser bom se não parecesse vazio. Eu gosto que o mundo futurista pareça um pouco com um bazar / com partes de robôs quebradas por todo lugar.
Usuário 6	Estou tão animado com o jogo Cyberpunk. Meu Deus, Witcher 2 não foi complexo o suficiente para mim, embora eu tenha adorado ele como um jogo de ação e aventura... parece que o jogo cyberpunk será um RPG de verdade... não posso esperar! Muito obrigado CD Projekt! Ao contrário dos patéticos esgotamentos da Bioware, vocês realmente têm integridade e ambição para fazer ótimos jogos. CD Projekt: Os novos reis dos RPGs para PC!
Usuário 7	Cara, eu já amo esse jogo, se fosse lançado amanhã eu compraria sem nem ver nenhum vídeo de gameplay. Consigo sentir o amor dele pelo RPG e o amor dele pelo cenário cyberpunk... A CD Projekt está salvando esse maldito mundo capitalista para nós, jogadores de RPG que realmente querem uma nova experiência em RPG... obrigado por isso.
Usuário 8	Isso é incrível pra caralho. Não consigo pensar em nenhum outro projeto que possa me entusiasmar mais do que um RPG Cyberpunk. Acabei de ler meu livro Cyberpunk 2020 segunda edição há um mês (pela terceira ou quarta vez), então foi uma surpresa incrível! Continue com o bom trabalho CD Projekt RED, adoro seus jogos e seu estilo.
Usuário 9	Esses caras são fofos, justamente quando terminei meu relacionamento com a Blizzard, encontrei meu novo amor. Espero que eles consigam chegar ao topo.
Usuário 10	Cyberpunk!!! Eu amei isso!!!

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar da boa recepção sobre a apresentação na Summer Conference, Cyberpunk 2077 só veio ganhar os holofotes com a saída do *teaser* em janeiro de 2013 (ver Figura 5). Com um ar misterioso, sem falas ou explicações, o vídeo apresenta uma suposta cena de crime envolvendo assassinatos e elementos *Cyberpunk*. O vídeo encerra com a seguinte frase “lançamento: quanto estiver pronto”.

Figura 5: Teaser do jogo



Fonte: CyberpunkGame<sup>12</sup> (2013)

Até o dia 13 de setembro de 2023, o vídeo possuía 27.845.982 visualizações, 587 mil curtidas e 80.234 comentários. Conforme detalhado anteriormente, o conteúdo que analisamos foi o com o maior número de visualizações (ver Quadro 3). Entre os comentários é possível encontrar desde o *hype* do jogo até às críticas realizadas após o lançamento. Fica evidente o entusiasmo dos jogadores quanto ao título apresentado no *teaser* e a expectativa que depositam na desenvolvedora.

Quadro 3 - Comentários no vídeo “Cyberpunk 2077 Teaser Trailer”

Usuário	Comentário
Usuário 1	Não sou um grande fã de jogos! mas assim que vi esse teaser resolvi comprá-lo quando sair!
Usuário 2	Publicado em 1.10.2013 e ainda é falado. A CD Projekt não precisa de hype, eles são o próprio hype.
Usuário 3	Conhecendo a CD Projekt RED, este jogo será incrível.
Usuário 4	Já devo ter assistido esse trailer umas 15 vezes. É incrível ver esse conceito de jogo se tornando realidade.
Usuário 5	Por que temos que esperar até 2015! Droga, isso vai ser doloroso. Parece o jogo que esperei toda a minha vida.
Usuário 6	Eu apenas continuo assistindo porque é incrível de se ver. Mal posso esperar pelo novo RPG!

<sup>12</sup> Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=P99qJGrPNLs&ab\\_channel=Cyberpunk2077](https://www.youtube.com/watch?v=P99qJGrPNLs&ab_channel=Cyberpunk2077) - Acesso em: 13 de Set. 2023.

Usuário	Comentário
Usuário 7	O melhor trailer de 2013 até agora!
Usuário 8	Estou muito animado com a CD Project Red. Mal posso esperar por <i>Witcher 3</i> e estou absolutamente extasiado com <i>Cyberpunk 2077</i> .
Usuário 9	Esperando por um novo trailer ou novidades desde que o vídeo foi lançado. Espero que eles nos mostrem algo em breve.
Usuário 10	A última vez que vi um trailer dessa magnitude foi no teaser de <i>Dead Island</i> . Esperançosamente, este jogo estará à altura do hype e não sofrerá o mesmo destino que <i>Dead Island</i> . Veja pelo lado positivo, a CD Projekt Red tem um bom histórico.

Fonte: Elaborado pelo autor

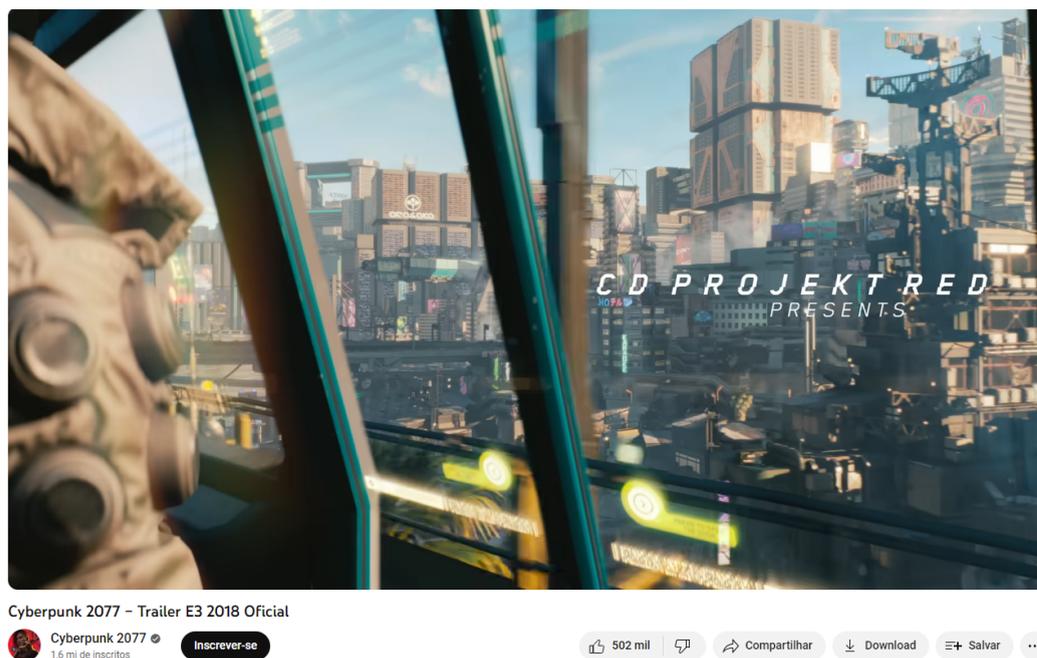
Durante os anos seguintes, a empresa não se pronunciou sobre o projeto, pois estava em desenvolvimento *The Witcher 3*, outro jogo da empresa que seria lançado em 2015. O jogo acabou se tornando um sucesso aclamado pela crítica e pela comunidade, fato que elevou a confiança depositada na empresa e com certeza aumentou as expectativas quanto ao *Cyberpunk 2077*.

Após o sucesso de *The Witcher 3*, o *hype* em relação ao jogo foi aumentando ano após ano, porém foi apenas em 2016 que o *Cyberpunk* realmente começou a ser desenvolvido, quando foi designada uma equipe para trabalhar no projeto, pois até então toda a equipe estava focada no projeto anterior.

Foi em 2018, durante o evento da E3<sup>13</sup>, que *Cyberpunk 2077* foi trazido ao público novamente, sendo a nova promessa da empresa. Durante o evento a CD Projekt Red lançou um novo trailer oficial (ver Figura 6) e também disponibilizaram uma cópia de demonstração (ver Figura 7) para integrantes da mídia especializada testarem o jogo, que ficaram encantados com o que puderam experimentar. No mesmo ano, no mês de agosto, foi divulgado um vídeo mostrando essa “demo” exclusiva.

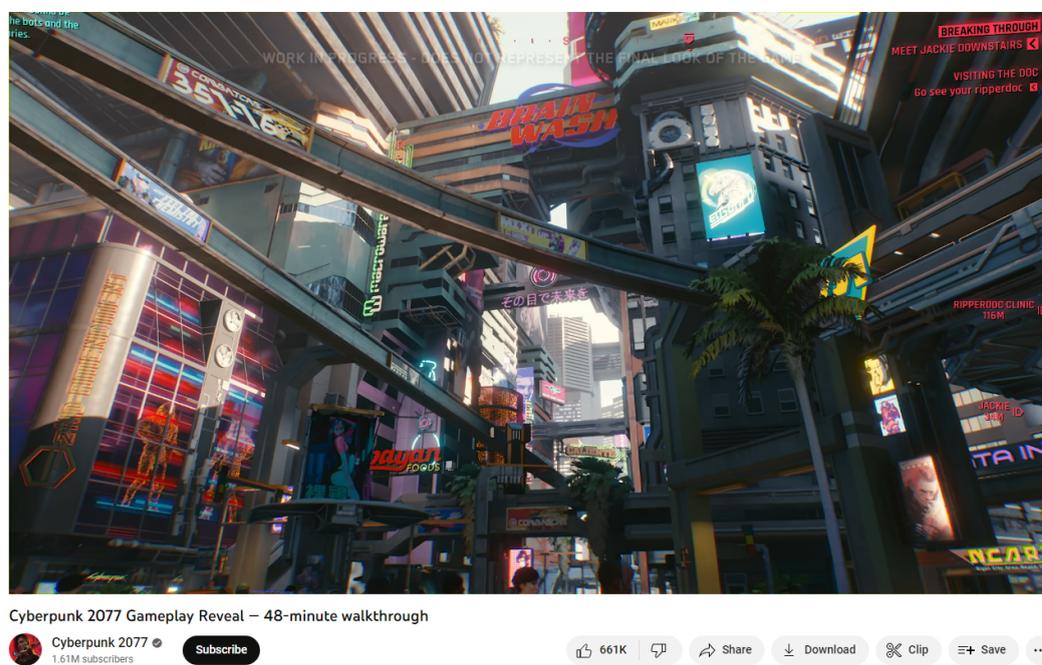
<sup>13</sup> A Electronic Entertainment Expo, conhecida como E3, é a maior feira de jogos eletrônicos do mundo. O evento internacional acontece anualmente em Los Angeles, na Califórnia e reúne diversas empresas do ramo para expor suas novidades. Após a pandemia de covid-19 a feira tem enfrentado dificuldades em realizar o evento novamente, sendo seu último evento presencial o realizado em 2019.

Figura 6: Primeiro Trailer, apresentado na E3 2018



Fonte: CyberpunkGame (2018)

Figura 7: Vídeo de demonstração do jogo.



Fonte: CyberpunkGame (2018)

Os vídeos tiveram uma excelente recepção do público, e no período de desenvolvimento deste trabalho, ambos constavam com 23 milhões de

visualizações. Se tratando de números, o trailer alcançou especificamente 23.313.741 visualizações (na data de 13 Set. 2023), 502 mil curtidas e 45.870 comentários. Desses comentários, alguns dos que mais se destacaram podem ser observados no Quadro 4.

Quadro 4 - Comentários no vídeo “Cyberpunk 2077 - Trailer E3 2018 Oficial”

Usuário	Comentário
Usuário 1	Só de saber que esses caras fizeram a série Witcher, esse jogo será facilmente o jogo do ano.
Usuário 2	100% Jogo do ano.
Usuário 3	Essa revelação foi mágica. Isso vai ser enorme.
Usuário 4	CDPR, nunca mude. Vocês mostraram como fazer bons jogos e ser pró-consumidor pode fazer com que as pessoas amem vocês e exaltem seus jogos como nunca.
Usuário 5	Que bizarro... É estranho como o tempo funciona às vezes. Você assiste essas coisas e pensa que isso nunca vai acontecer, mas aqui está em carne e osso... Mal posso esperar, CD Projekt Red é a única desenvolvedora em quem você pode confiar para não estragar tudo.
Usuário 6	Os dois melhores minutos de toda E3.
Usuário 7	Cara, com as pessoas por trás de The Witcher fazendo isso? Estamos em muito boas mãos aqui. Parece incrível, profundo e repleto de oportunidades de jogo divertidas. Agora só precisamos de um pouco de jogabilidade.
Usuário 8	Vou comprar este jogo para mim e para qualquer um dos meus amigos que possam jogar o jogo, mas não tenham dinheiro para comprá-lo...CDPR é a melhor!
Usuário 9	Em 2019, a CD Projekt Red foi eleita a desenvolvedora de jogos mais frustrante. Questões principais? Taxa de entusiasmo altíssima e demorando mais para desenvolver seus jogos do que qualquer outra pessoa. Não posso negar, é tudo verdade, mas todo mundo ainda quer jogar. Veja, esses caras sempre têm uma obra-prima para você. Não é uma mentira, nem uma ilusão... está ao virar da esquina. E isso mantém os fãs.
Usuário 10	Quase um ano depois e isso ainda me dá arrepios. Eu preciso desse jogo.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao vídeo demonstração, este obteve 23.118.200 visualizações, 661 mil curtidas e 112.622 comentários. Desses comentários, alguns dos que mais se destacaram podem ser observados no Quadro 5.

Quadro 5 - Comentários no vídeo “Cyberpunk 2077 Gameplay Reveal — 48-minute walkthrough”

Usuário	Comentário
Usuário 1	Quase desejei não saber disso, porque agora a espera vai ser tão dolorosa...
Usuário 2	Precisamos de mais CD Projekt Red 's em todo o mundo.
Usuário 3	Primeiro jogo AAAA?! Quádruplo A!
Usuário 4	Isso foi brilhante. Estou feliz que eles não tenham medo de explorar tópicos mais maduros no jogo.
Usuário 5	Pagarei qualquer quantia em dinheiro por este jogo.
Usuário 6	Isso é incrível. Eles estão arrasando tanto na jogabilidade quanto no lado artístico. Estou tão pronto.
Usuário 7	Guarde minhas palavras, este será o melhor jogo de todos os tempos.
Usuário 8	Meu Deus, isso é perfeito. Este é o jogo futurista que eu estava esperando, estou tão feliz que vocês optaram pela perspectiva de primeira pessoa para apresentar todo esse mundo!
Usuário 9	Isso foi... incrível! Estou sem palavras. Nesta era, em que quase todas as grandes empresas estão de olho nos jogos multijogador e no dinheiro que eles trazem, podemos contar com vocês da CDPR para nos proporcionar uma experiência imersiva para um jogador. Valeu a pena a espera. Não tenha pressa, estaremos aqui quando o jogo acabar e te apoiaremos porque você respeita seus clientes e cria experiências inesquecíveis.
Usuário 10	“O jogo estará pronto quando estiver pronto” - CDPR. Melhor aviso de todos.

Fonte: Elaborado pelo autor

No ano seguinte, em 2019, durante o mesmo evento foi apresentado um novo trailer (ver Figura 8) que trazia a data de lançamento abril de 2020, que posteriormente seria adiada, e também revelando a participação do astro de Hollywood, Keanu Reeves, como um dos personagens do jogo.

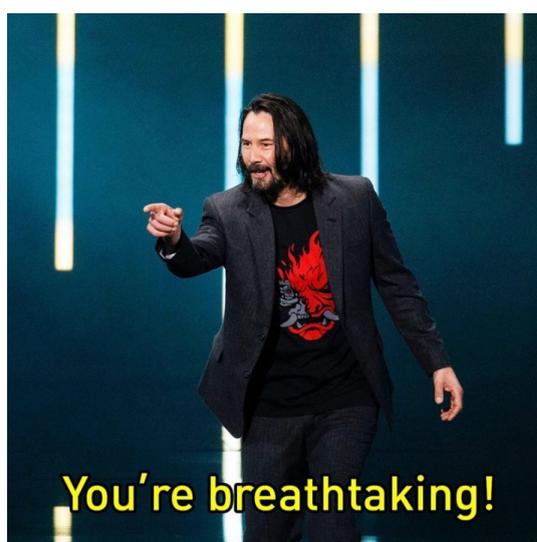
Figura 8: Segundo trailer, apresentado na E3 2019 com a participação do ator Keanu Reeves.



Fonte: CyberpunkGame (2019)

A presença do ator na feira de jogos ajudou bastante a aumentar o hype. Após a apresentação do trailer, Keanu Reeves, que estava presente no evento, foi discursar no palco, gerando grande repercussão e atraindo ainda mais atenção para o lançamento. O que também contribuiu para a repercussão através da internet foi a criação de um meme (ver Figura 9) em volta da resposta que o ator deu a uma pessoa que estava na plateia.

Figura 9: Meme do Keanu Reeves após seu discurso na E3 2019



Fonte: Google Images

Apesar do vídeo apresentar um pouco da história de Cyberpunk 2077, a seção de comentários basicamente foi composta de menções ao Keanu Reeves, que aparece nos últimos segundos do vídeo. Na data de 15 de set. 2023, o vídeo contava com 17.407.132 visualizações, 37.123 comentários e 626 mil curtidas. Alguns dos comentários que mais se destacaram podem ser observados no Quadro 6.

Quadro 6 - Comentários no vídeo “Cyberpunk 2077 — Official E3 2019 Cinematic Trailer”

Usuário	Comentário
Usuário 1	Keanu Reeves?! Estou vendendo meus órgãos para esse jogo.
Usuário 2	Eu: Acho que não vou pré-encomendar. Vejo Keanu Reeves. Ah ok.
Usuário 3	Posso incendiar uma cidade com Keanu Reeves? Toma meu dinheiro! Pegue!
Usuário 4	Consigo ver muita gente comprando esse jogo só por causa do Keanu Reeves. Eu nasci na geração certa!
Usuário 5	Pessoa aleatória na multidão: Você é de tirar o fôlego! Keanu Reeves: não, você é!
Usuário 6	Queimar uma cidade com Keanu Reeves? Acho que literalmente senti o dinheiro sair fisicamente da minha carteira.
Usuário 7	100% dos comentários são sobre o Keanu Reeves. Estou muito orgulhoso desta comunidade.
Usuário 8	Como se o jogo em si não fosse suficientemente elogiado... eles acrescentam Keanu Reeves. Desmaio.
Usuário 9	Acho que Keanu Reeves é o reflexo da CD Project Red. Ambos são honestos, incríveis e todos os amam.
Usuário 10	Isso não pode estar acontecendo, como Keanu Reeves está no cyberpunk?! CD Projekt, amo todos vocês.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2020, a data de lançamento que estava prevista para abril foi adiada pela primeira vez para setembro, e nesse tempo a empresa lançou seu terceiro trailer (ver Figura 10), com o título “O Show”, que também já anunciava a nova data de lançamento, após um segundo adiamento para novembro.

Figura 10: Terceiro trailer contendo a data 19 de novembro de 2020, sendo o segundo adiamento.



Fonte: CyberpunkGame (2020)

Neste vídeo é possível encontrar comentários relativos aos adiamentos, porém a comunidade continua animada e com boas expectativas. O vídeo atingiu a marca de 15.081.250 visualizações, 15.915 comentários e 259 mil curtidas, até 15 de setembro de 2023. Alguns dos comentários que mais se destacaram podem ser observados no Quadro 7.

Quadro 7 - Comentários no vídeo “Cyberpunk 2077 — Official Trailer — The Gig:”

Usuário	Comentário
Usuário 1	CDPR: Estamos atrasando o jogo novamente, mas enquanto você espera aqui vai um pouco de sal para pôr na ferida. Ótimo trailer, mal posso esperar para o lançamento.
Usuário 2	Eu me pergunto quantas pré-vendas esse trailer acabou de fazer.
Usuário 3	Jesus Cristo, CDPR isso torna a espera ainda mais dolorosa. Eu te amo!
Usuário 4	Chamando-o de: Jogo do ano (seja qual for o ano de lançamento).
Usuário 5	Ficando mais empolgado, da mesma forma quando Keanu Reeves se apresentou no jogo.
Usuário 6	Passei toda a minha infância esperando por esse jogo.
Usuário 7	Se atrasarem esse jogo de novo, vou pular de um penhasco.
Usuário 8	Este precisa ser o jogo da geração.

Usuário	Comentário
Usuário 9	O primeiro jogo pelo qual estou animado há muito tempo.
Usuário 10	Nunca estive tão empolgado como agora.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A data ainda foi adiada uma última vez, totalizando 3 adiamentos e todos pelo mesmo motivo, a empresa alegava que precisava de mais tempo para entregar o produto de maneira satisfatória, estes adiamentos geraram bastante polêmica quanto ao desenvolvimento do projeto e muitas críticas.

O quarto e último trailer oficializou o lançamento do jogo, possuindo no título “trailer de lançamento” e postado dois dias antes (08 de dezembro de 2020) da efetiva data de lançamento. O vídeo conta com algumas cenas do jogo e finaliza com a data 10 de dezembro de 2020. Se tratando de números, o vídeo possuía, até a data de 19 de setembro de 2023, 19.026.679 visualizações, 420 mil curtidas e 37,126 curtidas.

Para selecionar os comentários para análise, nesse vídeo específico, o critério de data teve que ser alterado para no máximo um dia após a postagem do vídeo, já que o intuito desta parte do trabalho é analisar a construção do *hype* até o lançamento do jogo, e o vídeo em questão obteve bastantes comentários após o lançamento, que ocorreu dois dias depois. Vale comentar que após esse período, grande parte dos comentários são de pessoas que jogaram o jogo e estão elogiando o trailer e a história. Existem também alguns comentários negativos em relação ao jogo, mas a maioria emana um sentimento saudoso após a conclusão do jogo. Já os comentários aqui analisados, possuem um sentimento nostálgico após toda jornada até o lançamento e expressa também a alegria dos jogadores com a espera finalmente terminando, conforme pode ser observado no Quadro 8.

Quadro 8 - Comentários no vídeo Cyberpunk 2077 — Official Launch Trailer — V:

Usuário	Comentário
Usuário 1	A espera... está quase acabando
Usuário 2	Assisti ao trailer... Agora não consigo dormir, estou muito ansioso!
Usuário 3	Se este jogo for ruim, terei problemas de confiança pelo resto da minha vida.

Usuário	Comentário
Usuário 4	Este jogo é nossa recompensa por sobreviver em 2020.
Usuário 5	Não posso ser o único que assistiu esse trailer mais de 10 vezes
Usuário 6	Após 9 anos, finalmente podemos ver um trailer de lançamento!
Usuário 7	Eu tinha 18 anos quando esta joia foi anunciada, agora tenho 26 anos e chegou a hora. Divirtam-se, pessoal, em Night City!
Usuário 8	"Trailer oficial de lançamento" Uau... Não acredito que estou vendo esse título.
Usuário 9	A melhor maneira de terminar um ano ruim é com um ótimo jogo que as pessoas vão adorar.
Usuário 10	Eles tiveram 7 anos para escrever e criar este trailer. A execução foi perfeita. O hype é real!

Fonte: Elaborado pelo autor

Vale ressaltar também o trabalho realizado pela CD Projekt Red junto aos criadores de conteúdo, um exemplo é o que foi realizado aqui no Brasil. Foi anunciado em outubro de 2020, pelos criadores de conteúdo Alexandre Ottoni e Deive Pazos, donos da marca Jovem Nerd, que o personagem criado por Deive Pazos para o RPG de mesa Cyberpunk estaria presente no jogo Cyberpunk 2077, sendo dublado pelo próprio criador. O Jovem Nerd é um dos maiores e mais antigos portais de notícia e entretenimento do país, possuindo uma forte comunidade no mundo *gamer/nerd*. A notícia foi divulgada através de suas redes sociais e muito bem recebida pelos seus seguidores, gerando comentários afirmando que comprariam o jogo na pré-venda por conta disso. Em seu vídeo postado no Youtube (ver Figura 11), os criadores alcançaram 695.538 visualizações, 4.760 comentários e 117 mil curtidas (até 23 de setembro de 2023).

Figura 11: Alexandre e Deive anunciando a presença de seu personagem fictício no jogo.



Fonte: Vídeo postado no Youtube no canal Jovem Nerd

Alguns dos comentários que mais se destacaram nesse vídeo podem ser observados no Quadro 9.

Quadro 9 - Comentários no vídeo “WHO IS CYBERPUNK 2077’S NEW CHARACTER OZOB? EXCLUSIVE PICTURE!!! #Ozob2077 (English Subtitles)”

Usuário	Comentário
Usuário 1	Ozob no Cyberpunk 2077... Eu sabia!!!!!! Hahahaha Sensacional!
Usuário 2	Que foda! Vocês merecem muito! Feliz demais e não vejo a hora de interagir com o ozob.
Usuário 3	Confirmado! CD Projekt Red é a melhor empresa de jogos do momento. E como podemos apoiar essa empresa incrível? Comprando o Cyberpunk 2077.
Usuário 4	Sensacional! Ainda não tô acreditando que o Ozob vai tá no jogo depois de tantos nerdcasts, agora minha ansiedade pro jogo ficou ainda maior! Parabéns, pessoal! Que anúncio!
Usuário 5	Eu já tava hypado. Agora Ozob acabou de me convencer a comprar a pré-venda desse jogo.
Usuário 6	Vai ter a opção de marcar “comprei o jogo por causa do ozob” na hora da compra?

Usuário	Comentário
Usuário 7	CD Projekt Red merece o carinho de todos os fãs de games.
Usuário 8	E você aí pensando que Keanu seria o personagem mais Hypado do game.
Usuário 9	CD Projekt Red: coloca Keanu no jogo Eu: Caramba, parece que vai ser bom, vamos ver o que vem por aí... CD Projekt Red: coloca Ozob no jogo Eu: Cala boca e tome meu dinheiro!
Usuário 10	Esse jogo não existe, acho que no dia do lançamento vou acordar do sonho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro exemplo foi a confirmação da streamer Alanah Pearce, também como personagem dentro do jogo. Alanah é uma famosa escritora australiana de jogos e criadora de conteúdo, trabalhando atualmente para a Sony em um de seus estúdios de desenvolvimento de jogos. Da mesma forma, a notícia foi bem recebida por seus seguidores, que comentavam esperar ansiosamente para encontrar a personagem em uma das missões do jogo. O vídeo que a streamer fez sobre o assunto (ver Figura 12), até o dia 15 de setembro de 2023, alcançou 452.033 visualizações, 35 mil curtidas e 4.307 comentários.

Figura 12: Alanah Pearce em seu canal noticiando sua participação no jogo.



Fonte: Vídeo postado no Youtube no canal Charalanahzard

Alguns dos comentários que mais se destacaram nesse vídeo podem ser observados no Quadro 10.

Quadro 10 - Comentários no vídeo “CYBERPUNK 2077 news: I’m in the game :D”

Usuário	Comentário
Usuário 1	Amigo do trabalho: Ei cara, você já encomendou o Cyberpunk? Mal posso esperar para ver como eles usarão Keanu no jogo. Eu: Sim, mal posso esperar para ver o que eles farão com a personagem de Alanah Pearce. Amigo do trabalho: Quem? Eu: O quê?...
Usuário 2	Sua missão? Você está brincando, você tem uma missão? Isso é tão legal.
Usuário 3	Estou curioso para saber se a personagem dela tem sotaque ou se ela tentou perder o sotaque? Acho que descobriremos em novembro!
Usuário 4	Keanu e Alanah serão meus personagens favoritos para conversar.
Usuário 5	Eu ia jogar como nômade de qualquer maneira, mas estou muito animado para conhecer "você" no jogo.
Usuário 6	Pretendo seguir o caminho corporativo, mas isso definitivamente torna o caminho nômade mais atraente.
Usuário 7	Você está em um jogo com Keanu Reeves, isso é a coisa mais épica de todas!
Usuário 8	CDPR sabe tirar o fôlego das pessoas.
Usuário 9	Tanto hype em torno do Cyberpunk. Este será o grande jogo da década. Cyberpunk 2077 é o GTA 5 dos anos 20.
Usuário 10	Oh meu deus, você merece isso Alanah, mal posso esperar para fazer amizade com seu personagem!

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após todos os adiamentos, o jogo finalmente teve seu lançamento no dia 10 de dezembro de 2020, após muita pressão dos investidores e da comunidade. Até então, a empresa acumulava vitórias, as expectativas dos clientes eram boas e os números de sua pré-venda expressavam esse sentimento, cerca de 8 milhões de cópias vendidas antes do lançamento e após o lançamento, atingiu um marco histórico sendo o maior lançamento digital de um jogo de acordo com uma pesquisa realizada pela *Super Data Research*<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Disponível em: <https://www.superdataresearch.com/blog/worldwide-digital-games-market> - Acesso em 27 de set. 2023

### 3.2 A Crise

Após o jogo ser liberado, houve uma enxurrada de críticas quanto ao estado do jogo, principalmente para os usuários de consoles. Muitas foram as reclamações de problemas técnicos e também da quebra de expectativa quanto ao que o jogo entregava em suas primeiras horas de experiência. Com isso, houveram diversos pedidos de reembolso e a própria Playstation retirou o jogo de sua loja virtual, impedindo-o de ser comercializado. Tal fato ocasionou uma queda das ações da empresa nos dias seguintes e para completar, circulava na internet a informação de que a empresa estava adotando a prática de *crunch*<sup>15</sup> para o desenvolvimento do jogo. Com tudo isso acontecendo, a reputação da empresa foi posta em cheque, o que provavelmente era o maior problema naquele momento.

Como é de se esperar em uma crise, houve uma extensa cobertura da mídia sobre o caso, e em diversos portais de notícias saíram textos sobre os problemas enfrentados pelo jogo. A notícia publicada no portal TechTudo<sup>16</sup> aponta os variados problemas como a data de lançamento, bugs, a prática de crunch, versões do PS4 e Xbox One, reembolsos e remoção da Playstation Store, luzes que causam crises epiléticas e ainda um possível processo dos investidores contra a empresa, que acabou se concretizando.

No portal IGN Brasil<sup>17</sup>, foi noticiado a resolução de um processo entre a CD Projekt Red e os investidores que entraram em uma ação coletiva, tendo a empresa que pagar 1,8 milhões de dólares para o grupo. No próprio texto é afirmado que este foi um dos vários processos movidos contra a empresa. “Vários processos foram movidos contra a CD Projekt Red após o lançamento do jogo, um dos quais foi encerrado em dezembro de 2021 pelo mesmo valor de US\$ 1,85 milhão”., destaca o IGN.

---

<sup>15</sup> Termo utilizado na área de desenvolvimento de jogos para designar uma rotina de trabalho exaustiva, caracterizada por horas extras obrigatórias, geralmente nos últimos meses de produção.

<sup>16</sup> Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2020/12/cyberpunk-2077-veja-as-maiores-polemicas-envolvendo-o-game-ate-agora.ghtml> - Acesso em 19 de set. 2023

<sup>17</sup> Disponível em: <https://br.ign.com/cyberpunk-2077-1/105345/news/cyberpunk-2077-cd-projekt-red-faz-acordo-em-processo-sobre-o-lancamento-problematico-do-jogo> - Acesso em 19 de set. 2023

A comunidade também se manifestou, e diversos criadores de conteúdo transmitiram ou gravaram suas jogatinas, o que naturalmente ajudou a expor os problemas, já outros manifestaram suas opiniões através de comentários e análises.

O criador de conteúdo brasileiro Gustavo Sanches, conhecido como Davy Jones, publicou em seu canal do youtube (Gameplayrj), um vídeo de análise sobre o jogo (ver Figura 13). O vídeo foi publicado 11 dias após o lançamento do jogo, no dia 21 de dezembro de 2020, e contava, na data de 19 de setembro de 2023, com 805.089 visualizações, 72 mil curtidas e 1.093 comentários. Logo no início, a recomendação feita pelo *youtuber* é a de não efetuar a compra do jogo, pelo menos enquanto não saem as atualizações prometidas pela desenvolvedora. É comentado que apesar de ter gostado do jogo por conta de sua história única e personagens marcantes, a quantidade imensa de problemas acaba tornando a experiência frustrante, e de acordo com as palavras do autor do vídeo o jogo é “incompleto, inacabado, mal polido e mal feito. E isso é muito triste, pois estamos falando da empresa que criou The Witcher 3”.

Figura 13: Vídeo análise do criador de conteúdo Davy Jones.

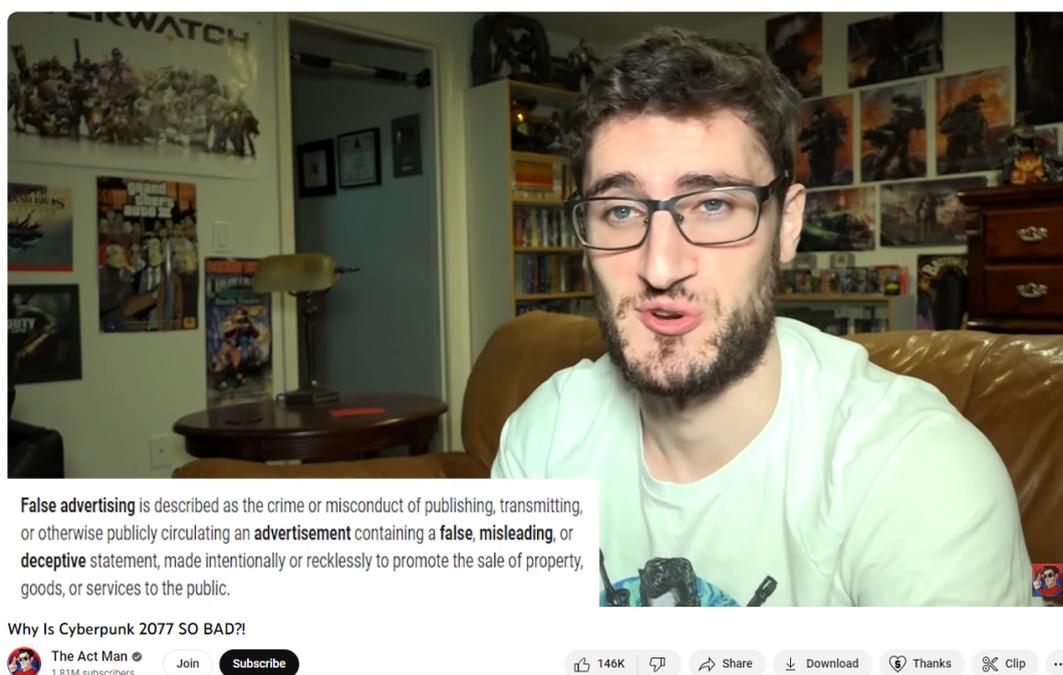


Fonte: Gameplayrj<sup>18</sup> (2020)

<sup>18</sup> Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=DhRZ8SqwhaY&ab\\_channel=Gameplayrj](https://www.youtube.com/watch?v=DhRZ8SqwhaY&ab_channel=Gameplayrj) - Acesso em: 19 de set. 2023.

Já o criador de conteúdo norte-americano The Act Man (Kelly Van Achteque), também fez um vídeo de análise, sendo este um dos mais visualizados sobre o tema no youtube (4.021.971 visualizações, 146 mil curtidas e 20.176 comentários até a data de 20 de setembro de 2023). Porém, diferentemente do vídeo criado por Davy Jones (ver Figura 14), além de falar sobre o jogo, o jogador expõe um compilado de conteúdo sobre as promessas da CD Projekt Red, notícias de portais especializados e reviews de críticos, todos apresentados como mentiras durante o vídeo. O *youtuber* diz também ter se frustrado com a história do jogo, o que, somado aos problemas, acabou por tornar a experiência muito abaixo de suas expectativas. De acordo com suas palavras a CDPR foi “extremamente desonesta com a promoção do cyberpunk” e conclui que “a CD Projekt Red deu um tiro no próprio pé ao dar a todos expectativas ridículas em comparação com o que eles poderiam entregar, é realmente uma vergonha.”

Figura 14: Vídeo análise feita pelo criador de conteúdo The Act Man



Fonte: The Act Man<sup>19</sup> (2021)

Voltando ao Brasil, um dos maiores *streamers* do país, Alan Ferreira, conhecido como Alanzoka, fez um comentário em seu twitter sobre a experiência que teve após

<sup>19</sup> Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=QNCuypF0cu8&ab\\_channel=TheActMan](https://www.youtube.com/watch?v=QNCuypF0cu8&ab_channel=TheActMan) - Acesso em: 20 de set. 2023

jogar toda campanha principal do jogo e transmitido ao vivo. O comentário atingiu a marca de 19,7 mil curtidas, sendo compartilhado 403 vezes e possuindo 85 comentários. Em suas palavras: “E terminamos Cyberpunk 2077 hoje, achei um jogo fantástico que infelizmente foi lançado pelo menos 1 ano antes do que deveria. Toda parte da história, as quests, os personagens, o mundo é incrível. Mas infelizmente tem tantos bugs e falta de polimento que acaba quebrando tudo.”.

Conforme podemos observar, os erros foram praticados tanto em termos de gestão de projeto quanto em relação à comunicação com os jogadores. Dentre eles, podemos sintetizar os quatro erros principais cometidos pela empresa:

1. Data de lançamento precoce: a desenvolvedora anunciou o jogo para uma data específica, e mesmo após três adiamentos não conseguiram entregar o seu produto em um estado satisfatório para todos os consumidores. Em uma matéria<sup>20</sup> realizada por Elise Favis e Mikhail Klimentov publicada no jornal The Washington Post, dentre outros problemas, os autores comentam que os adiamentos ficaram tão comuns que viraram alvos de meme.
2. Estado do jogo: apesar de alguns jogadores terem tido uma boa primeira experiência, muitos outros enfrentaram e relataram problemas técnicos, como *bugs*, travamento e etc. Isso indicou falta de refinamento e testes adequados, ou até mesmo negligência por parte da empresa. A qualidade final do jogo não estava à altura das altas expectativas estabelecidas ao longo dos anos.
3. Versões do Playstation 4 e Xbox One: As versões disponibilizadas para os consoles da geração anterior foram especialmente problemáticas. Além dos problemas técnicos enfrentados comumente, o desempenho era instável, com quedas de quadros, problemas de renderização e baixa qualidade visual. Os jogadores nessas plataformas tiveram uma experiência significativamente inferior em comparação com aqueles que jogaram nas versões para PC ou nas plataformas da geração atual.
4. Falta de transparência: o modo que a desenvolvedora promoveu o jogo apesar de eficaz acabou sendo infeliz, divulgando imagens e informações que

---

20

Disponível

em:

<https://www.washingtonpost.com/video-games/2020/12/15/controversies-cyberpunk-2077s-bungled-launch-explained/> - Acesso em: 19 set. 2023.

não refletiam a realidade do produto final. A empresa cometeu um equívoco ao não se comunicar de forma clara e honesta sobre os problemas e limitações que os jogadores encontrariam, acarretando em uma perda de confiança na relação entre a comunidade de jogadores e a empresa.

A expectativa de ser um dos melhores jogos da sua geração e ser um sucesso absoluto foi quebrada pela recepção negativa do jogo. Em suma, a reputação da empresa foi abalada e muitos jogadores ficaram desapontados com a experiência inicial, conforme veremos nas próximas seções.

### 3.3 Ações da Organização em Resposta à Crise

Se tratando das ações imediatas em resposta à crise, a CD Projekt Red fez seu primeiro pronunciamento através de um pedido de desculpas publicado nos seus perfis oficiais no Twitter, no Instagram e no site oficial do jogo. O pedido de desculpas foi o mesmo para todas as plataformas, sendo o publicado no Twitter (ver Figura 15) o que obteve mais interações com 268 mil curtidas, 16 mil comentários e compartilhado 39 mil vezes até a data de 21 de setembro de 2023.

Figura 15: Pedido de desculpas postado no site oficial do jogo, Instagram e Twitter.



Fonte: @CyberpunkGame<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Disponível em: <https://twitter.com/CyberpunkGame/status/1338390123373801472> - Acesso em: 21 de set. 2023.

No comunicado, os cofundadores da empresa e os diretores pedem desculpas por não terem mostrado o estado do jogo nos consoles de base da última geração (Playstation 4 e Xbox One). Após o breve pedido de desculpas, avisam que os erros técnicos serão consertados e a experiência em geral melhorada através de atualizações. Por fim, comunicam sobre a possibilidade de reembolso para os jogadores de console, abrindo também um canal único através de e-mail para pedidos de reembolso.

Quase um mês após o pedido de desculpas publicado nas redes sociais e site, Marcin Iwinski, um dos cofundadores da CD Projekt, veio a público se desculpar através de um vídeo postado no canal oficial do jogo no Youtube (ver Figura 16). Até a data de 22 de setembro de 2023, o vídeo contava com 3,333,416 visualizações, 272 mil curtidas e 57.015 comentários.

Figura 16: Cofundador da empresa CD Projekt pedindo desculpas em vídeo.



Fonte: CyberpunkGame (2021)

No vídeo, além de pedir desculpas, o empresário informa que seus colaboradores não possuem culpa sobre o estado do jogo em seu lançamento e sim, ele mesmo junto ao conselho que toma decisões que seriam os responsáveis. Marcin aproveita o momento do vídeo para dar uma breve explicação do que ocasionou os problemas

de desenvolvimento e também para falar sobre os planos futuros da empresa para o jogo.

As ações de longo prazo foram focadas basicamente em fazer melhorias no jogo através de atualizações, e o lançamento do anime Cyberpunk: Edgerunners em parceria com a Netflix.

Desde o lançamento do jogo em dezembro de 2020 até a data do presente estudo (setembro de 2023), as atualizações têm sido feitas através de patches<sup>22</sup>, hotfixes<sup>23</sup> e dlcs gratuitas, o que tem melhorado bastante o estado e as avaliações do jogo. Todas as atualizações são divulgadas em seu site oficial e em suas redes sociais. Inclusive uma das maiores atualizações foi feita recentemente, no dia 21 de setembro de 2023, intitulada de atualização 2.0, que consiste em consertar diversos problemas e melhorar a experiência geral do jogo através de novas mecânicas. Junto a atualização também foi anunciada a primeira dlc paga de Cyberpunk 2077, intitulada de Phantom Liberty, trazendo uma grande quantidade de conteúdo novo para o jogo, contendo como garoto propaganda e personagem (nos mesmos moldes da participação de Keanu Reeves) o astro de Hollywood Idris Elba.

Já a animação foi anunciada meses antes do lançamento do jogo e possuía a intenção de ser um conteúdo que expandisse o universo de Cyberpunk 2077, porém além de trazer novos jogadores acabou se tornando o motivo de muitos outros darem uma nova chance ao jogo. A animação foi produzida pelo estúdio Trigger sob a supervisão da CD Projekt Red, e após sua estreia na Netflix, ficou disponível em outras plataformas de streaming. O sucesso foi tão grande que chegou a ganhar o prêmio de anime do ano na maior plataforma de animes do mundo, a Crunchyroll<sup>24</sup>, bater recordes na Netflix<sup>25</sup> e lançar o Cyberpunk 2077 ao topo de jogos mais jogados da plataforma Steam<sup>26</sup>.

---

<sup>22</sup> Atualizações mais pesadas que corrigem diversos problemas e/ou melhoram o jogo.

<sup>23</sup> Atualizações menores, que costumam corrigir um único erro.

<sup>24</sup> Disponível em: <https://www.crunchyroll.com/pt-br/animeawards/> - Acesso em: 22 de set. 2023.

<sup>25</sup> Disponível em: <https://www.cgmagonline.com/news/cyberpunk-edgerunners-netflix-anime-records/> - Acesso em: 22 de set. 2023.

<sup>26</sup> Disponível em: <https://www.adrenaline.com.br/games/cyberpunk-2077-atinge-1-mes-consecutivo-com-pico-acima-de-1-milhao-de-jogadores/> - Acesso em: 22 de set. 2023.

### 3.4 Impactos e Repercussões da Crise na Imagem e Reputação da Organização

A CD Projekt Red possuía uma excelente reputação entre a comunidade de jogadores, principalmente após o desenvolvimento da franquia de jogos The Witcher, o que ajudou bastante a consolidar a marca como uma produtora de jogos diligente e caprichosa. Porém o lançamento do Cyberpunk 2077 mudou esse cenário, fazendo com que muitos de seus seguidores perdessem a confiança na marca e a tornando alvo de inúmeras críticas. A seguir será exposta uma seleção de comentários realizados nas postagens de pedido de desculpas, nas redes sociais Twitter e Youtube, com intuito de sintetizar a reação do público à resposta da empresa.

Na postagem realizada no Twitter, a seção de comentários é dividida por opiniões heterogêneas e muitos memes com a situação. Até mesmo o famoso empresário Elon Musk chega a brincar com a situação utilizando memes. Muitos jogadores demonstram continuar apoiando o trabalho da desenvolvedora, enquanto outros aproveitam o momento para fazer mais críticas e demonstrar suas decepções.

Entre os comentários realizados na postagem feita no Twitter, destacamos os dez principais no Quadro 11.

Quadro 11 - Comentários na postagem realizada no Twitter.

Usuário	Comentário
Usuário 1	Erros são inevitáveis quando fazemos coisas incrivelmente ambiciosas. Eu acredito que as pessoas deviam aprender a julgar os outros não pelos erros que cometem, mas sim pela vulnerabilidade em admiti-los e pela responsabilidade de conserta-los. Vocês estão fazendo isso. Bom para vocês!
Usuário 2	Obrigado pela atualização. Estou realmente ansioso para que este jogo fique completo com o tempo. A base está aí, só precisa de mais tempo de trabalho. Ansioso pelos patches.
Usuário 3	E porque exatamente vocês não mostraram a versão da "última geração" antes, se não para propositalmente enganar milhões de usuários em acreditar que o jogo era algo que não é? Por que alguém deveria acreditar em vocês novamente?
Usuário 4	Controle de dano. Vocês sabiam que o jogo estava injogável no PS4 e Xbox. Até a versão de PC tem bugs e glitches, não apenas as versões de console.

Usuário	Comentário
Usuário 5	Pelo menos eles se desculparam, o que é melhor que a maioria das outras companhias de jogo que não se desculpam.
Usuário 6	Obrigado por ser tão receptivo à comunidade! Estaremos aqui enquanto você continuar apoiando e aprimorando o jogo - Continue nos ouvindo e estaremos aqui para todas as atualizações.
Usuário 7	Honestidade é a melhor política. Obrigado pela sua transparência. Pessoalmente, estou adorando minha experiência. Sim, alguns bugs, mas nada que me faça sentir que é catastrófico. Ansioso para ver todas as melhorias.
Usuário 8	Estou triste em ver que a comunidade de jogos criticou tanto um estúdio que possuía os melhores e mais dedicados desenvolvedores. O que há de errado com vocês? Estou jogando no PC e não me arrependo de nada. Estou apaixonado pelo jogo.
Usuário 9	Bem, isso é muito triste. Eu vi apenas um trailer do jogo há 1 ano atrás, achei legal e agora ouvi falar sobre seu lançamento, então comprei. Está com muitos bugs, mas ainda assim é divertido.
Usuário 10	Tenho tentado obter o reembolso do meu jogo digital para Xbox One na Microsoft Store, mas não obtive sucesso. Estou muito decepcionado com a CD Projekt Red e este jogo. Foi muito comercializado, mas entregaram um produto inacabado. Vocês realmente perderam minha confiança.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda no Twitter, algumas pessoas compartilharam o pedido de desculpas em seus perfis pessoais e comentaram, a maioria criticando as ações da empresa. O usuário @UnderTheMayo comentou “Este era o plano deles o tempo todo. Eles o esconderam do público e recusaram cópias do console aos revisores. Eles sabiam que se apenas o divulgassem e dessem algum reembolso, seria melhor financeiramente do que revelar a verdade antes do lançamento”. O comentário feito pelo usuário @ImplausiblyJ crítica a comunidade de jogadores “As pessoas baseiam tanto a sua personalidade em torno dos videogames que olham para a CDPR dizendo “mentimos deliberadamente sobre o desempenho de nossos jogos para conseguir seu dinheiro” e estão simplesmente defendendo abertamente a empresa como se não tivessem feito nada de errado”. O usuário @jpmamor1m comenta sobre a perda de confiança “Já era CD Projekt Red, perderam a confiança da comunidade. Não adianta vir com “queridos jogadores” e bla bla bla...”.

Já o pedido de desculpas em vídeo feito pelo cofundador possui comentários mais ásperos, criticando as ações da empresa, relatando as frustrações e a perda de

confiança. A seguir, alguns dos comentários que mais se destacaram no vídeo publicado no Youtube, podendo ser observados no Quadro 12.

Quadro 12 - Comentários no vídeo “Cyberpunk 2077 - Our Commitment to Quality”

Usuário	Comentário
Usuário 1	Honestamente, com o coração partido pelos desenvolvedores.
Usuário 2	Eu só espero que se torne o que todos esperavam.
Usuário 3	“Por favor, não ataque nossos desenvolvedores. A decisão foi nossa e eu assumo toda a responsabilidade” um cofundador de uma empresa e os líderes do departamento de RP admitindo seus próprios erros? Isso é algo que não ouço há muito tempo. (PS: Calma pessoal, não me interpretem mal, ainda é culpa deles e sim, seja lá o que ele disse, ele cometeu isso, eu só gosto que a empresa não culpe o desenvolvedor por seu próprio erro. E sim, talvez o comportamento dele seja estar mentindo, mas ainda assim, você viu alguma outra empresa, especialmente uma empresa de jogos, fazer a mesma coisa? Como Bethesda com Fallout76, EA? Eles nem se preocupam em mentir para se desculpar e o mais importante, eles não vão consertar nada. Mas Cyberpunk depois da atualização 1.03 já está funcionando bem.)
Usuário 4	Apenas um lembrete de que eles sabiam que o jogo estava quebrado e não permitiram que os revisores usassem suas imagens, isso não foi um erro, foi feito deliberadamente.
Usuário 5	É engraçado que o jogo é sobre “não confiar nas corporações”, parece que eles transmitiram a mensagem muito bem.
Usuário 6	Imagine apressar o jogo apenas para conseguir algumas vendas rápidas de Natal e ter sua reputação arruinada para sempre.
Usuário 7	Eu me sinto muito mal pelos desenvolvedores. O corporativismo ganancioso ironicamente assumiu o controle e poucas pessoas estragaram tudo para muitas pessoas.
Usuário 8	Perfeito, comprei o jogo e a imersão é tão real! Fui enganado por uma corporação na vida real!
Usuário 9	Exatamente, eles foram apressados pelo lado corporativo da empresa para divulgá-lo mais cedo do que o necessário e agora estão recebendo a maior parte da culpa. Tenho certeza de que eles queriam que este jogo fosse mais próximo do perfeito, eles estavam em um momento horrível.
Usuário 10	Eu posso perdoar bugs. O problema é a propaganda enganosa, os críticos que foram pagos, as mentiras e a pura falta de desenvolvimento. Também deveríamos exigir mais dos revisores que são basicamente idiotas neste momento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre alguns criadores de conteúdo, o sentimento em resposta ao vídeo foi de decepção e desconfiança das palavras do cofundador. Kelly Van Achteque (The Act Man), em seu vídeo analisado na segunda seção secundária deste capítulo, faz um comentário irônico sobre a empresa utilizar apenas um vídeo de desculpas como resposta a todos os problemas.

José Antonio Vargas, conhecido como AngryJoe e dono do canal AngryJoeShow, fez um vídeo resposta ao pedido de desculpas (ver Figura 17) que alcançou até a data de 22 de setembro de 2023, 1.183.729 visualizações, 10.544 comentários e 58 mil curtidas. No vídeo o *youtuber* afirma acreditar que a maioria das explicações dadas soam como desculpas, ao invés dos motivos reais por trás da crise, e também comenta junto aos seus colegas que deveria ter sido investido mais no desenvolvimento do que na publicidade do jogo. De forma geral, diz que achou positivo a ação da empresa em se desculpar publicamente e agora o que resta é aguardar para ver se as novas promessas serão cumpridas. No fim do vídeo, em defesa do posicionamento da empresa, AngryJoe afirma: “Honestamente, é provável que a atitude mais inteligente seja não dizer nada, mas eu gosto do fato de que eles ainda estão mostrando de onde vieram, eles ainda se importam o suficiente”.

Figura 17: AngryJoe comentando sobre o vídeo de desculpas.



Fonte: AngryJoeShow<sup>27</sup> (2021)

<sup>27</sup> Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=38AROR5uDKw&ab\\_channel=AngryJoeShow](https://www.youtube.com/watch?v=38AROR5uDKw&ab_channel=AngryJoeShow) - Acesso em: 22 de set. 2023

Gustavo Sanches (Davy Jones), antes mesmo do seu vídeo de análise do jogo, também fez um vídeo sobre o pedido de desculpas publicado no Twitter (ver Figura 18), alcançando e dentre alguns comentários feitos estão as recomendações para reembolsar o jogo e não efetuar a compra enquanto o mesmo não for atualizado. Em certo momento Gustavo afirma ter perdido a confiança na empresa, restando apenas confiança nos desenvolvedores para consertar o jogo.

Figura 18: Davy Jones comenta sobre o pedido de desculpas no Twitter.



Fonte: Gameplayrj (2020)

Além da reputação da empresa ter sido abalada entre a comunidade de jogadores, consequentemente a empresa também sofreu danos financeiros. De acordo com Forni (2019), é muito difícil uma empresa sofrer dano em sua reputação e isso não refletir em danos financeiros.

Além das ações de reembolso, a CD Projekt Red teve que enfrentar diversas ações legais de investidores (como exemplificado na segunda seção deste capítulo) e o impacto negativo em seu valor de mercado por conta da desvalorização de suas ações. Entre um período de treze dias (seis antes do lançamento e sete após o lançamento), as ações sofreram cerca de 40% de desvalorização em *Złoty* (moeda polonesa), caindo ainda mais nos dias seguintes (ver Figura 19).

Figura 19: Desvalorização das ações da CD Projekt Red.



Fonte: Elaborado pelo autor através da plataforma TradingView

A desvalorização das ações se tornou título de diversas matérias em portais de notícias por toda a internet. Na matéria publicada um dia após o lançamento, no portal IGN Portugal<sup>28</sup>, é noticiado a queda de 29 pontos percentuais nas ações. Já o portal TecMundo<sup>29</sup>, comunica sobre a desvalorização de 15,9% das ações em uma noite, após a retirada do jogo da loja virtual da Playstation. E mais recentemente, em julho de 2022, o site Adrenaline<sup>30</sup> publicou uma matéria expondo a desvalorização de 75% do valor da empresa após o lançamento do título. De acordo com a matéria, a empresa “Não parece correr o risco de fechar. No entanto, a situação mostra que ela precisa ser mais cuidadosa no futuro, visto que o fracasso de um único projeto pode se mostrar um golpe ainda mais duro em suas perspectivas futuras”.

<sup>28</sup> Disponível em: <https://pt.ign.com/cyberpunk-2077/93802/news/acoes-da-cd-projekt-red-stock-cairam-29-ate-ao-lancamento-de-cyberpunk-2077> - Acesso em: 23 de set. 2023.

<sup>29</sup> Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/voxel/208511-cyberpunk-2077-acoes-cd-projekt-despencam-retirada-game-da-psn.htm> - Acesso em: 23 de set. 2023.

<sup>30</sup> Disponível em: <https://www.adrenaline.com.br/games/acoes-da-cd-projekt-red-perderam-75-de-seu-valor-desde-o-lancamento-de-cyberpunk-2077/#:~:text=Games-A%C3%A7%C3%B5es%20da%20CD%20Projekt%20RED%20perderam%2075%25%20de%20seu%20valor,o%20lan%C3%A7amento%20de%20Cyberpunk%202077&text=Embora%20Cyberpunk%202077%20tenha%20vendido,mercado%20da%20CD%20Projekt%20RED> - Acesso em: 23 de set. 2023.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reputação desempenha um papel fundamental na diferenciação da organização em mercados e sociedades, refletindo diretamente em vantagem competitiva e comparativa. Porém reputação não é algo que se constrói do dia para a noite, as organizações precisam dispor de tempo e energia para desenvolver sua identidade, para que possam em um processo sequencial, construir sua imagem e reputação.

Como posto por lasbeck (2007), a imagem é formada com base em sensações e qualidades, enquanto a reputação é construída com base em juízos lógicos, argumentos, opiniões e crenças consolidadas. Apesar das diferenças conceituais entre diversos autores sobre reputação, a definição mais consensual é posta por Fombrun e Van Riel (1997), que considera a reputação como uma representação das ações e resultados passados de uma organização, estes influenciando em sua capacidade de criar valor para os stakeholders. Nesse sentido, podemos observar que a CD Projekt Red possuía uma excelente reputação, dada as suas ações no passado e todo o trabalho que foi realizado até o lançamento do Cyberpunk 2077, uma estima adquirida entre a comunidade de jogadores por meio de uma apresentação enquanto uma empresa que desenvolve produtos de qualidade e se importa com a comunidade. A empresa conseguia transparecer sua identidade em suas atitudes, e isso conseguiu dar crédito o suficiente para que ela fizesse um dos maiores lançamentos da história dos jogos eletrônicos. Porém, a CD Projekt Red falha quando começa a criar altas expectativas e fazer promessas que não podem ser cumpridas, a título de promover ao máximo seu jogo. A reputação se apresenta como um ativo muito frágil, principalmente por ser detida pelos stakeholders, e um pequeno deslize que cause dano a sua imagem pode acabar por ferir seriamente sua reputação.

Um desses pequenos deslizes pode ser o fator gerador de uma crise, ou a junção de vários pequenos fatores, que majoritariamente são advindos de erros humanos, como aponta Forni (2019) ao fazer uma síntese da perspectiva de vários autores. Apesar de existirem variadas conceituações sobre a crise, esta consiste em um momento de turbulência, onde um ou mais fatos negativos podem gerar problemas reais e ameaçar a sobrevivência de uma organização.

Então, é nesse momento de turbulência que o gerenciamento de crise entra como resposta aos desafios enfrentados, sendo dotado de estratégias que visam prevenir ou minimizar os danos causados à organização durante uma crise (Coombs, 2019). É dentro desse campo que os profissionais das Relações Públicas se apresentam como um dos mais aptos a lidar com a situação. Apesar de poderem (e ser desejável) estar presentes em diversos outros setores de comunicação, como o da própria construção de imagem e reputação, a versatilidade e a formação direcionada a construir e administrar relações o torna o profissional perfeito para compor ou liderar uma equipe de gestão de crise.

A crise enfrentada pela CD Projekt Red foi causada, majoritariamente, pela construção do *hype* em volta do título *Cyberpunk 2077*. Como apresentado neste trabalho, a empresa se fez valer de sua reputação junto a estratégias de marketing para fomentar o desejo em seu produto na comunidade de jogadores. Desde vídeos promocionais misteriosos, a grandes promessas e aparições repentinas em grandes eventos de jogos, a CD Projekt Red criou e alimentou as expectativas geradas pela comunidade, sem se ater às consequências de não conseguir atender a essas expectativas. A empresa também fez um excelente trabalho trazendo o ator Keanu Reeves para promover o jogo e estando junto a comunidade, criando diversos canais de interação e se aliando aos criadores de conteúdo. Acreditamos ter obtido êxito em identificar e expor, não todas, mas as principais práticas promocionais e mercadológicas que levaram o *Cyberpunk 2077* ao nível de *hype* que obteve antes de seu lançamento.

Porém, apesar do excelente trabalho realizado em termos de promoção do jogo, a empresa teve que enfrentar uma crise em decorrência da adoção de práticas negativas, da entrega de um produto inacabado e por estar longe das expectativas criadas. Para lidar com uma crise, a empresa precisa tratar de alguns fatores básicos como prevenção, preparação, resposta e revisão (Coombs, 2019). Falaremos um pouco de cada fator enquanto os relacionamos com o posicionamento da CD Projekt Red.

Durante a fase de prevenção, o maior objetivo é evitar a ocorrência da crise. Os gestores devem estar atentos aos sinais de alertas para que possam agir de maneira preventiva. De acordo com o que foi analisado neste trabalho, podemos

inferir que a empresa em questão já tinha identificado os sinais de alerta porém, optaram por responder às consequências posteriores ou simplesmente subestimaram a situação. Um ponto que dá forte base para essa constatação é observar a decisão da companhia em não mostrar a situação de seus jogos nos consoles base da geração e não ser sincera quanto ao estado de desenvolvimento do jogo, uma decisão que claramente foi tomada para não afetar a pré-venda do mesmo e foi deixada como algo para ser resolvido depois.

É durante a fase de preparação que é feito o plano de gerenciamento de crise, o que também inclui o PCC (plano de comunicação de crise). Dentre outras atividades realizadas durante a preparação estão a constituição de equipes com diferentes profissionais, divisão de responsabilidades, definição de porta-vozes, diagnóstico de vulnerabilidades de crise e o aperfeiçoamento de um sistema de comunicação de crises. Nesta fase, não possuímos acesso a dados que possam relatar como foi realizada (e se foi), a preparação da CD Projekt Red para a crise. Porém podemos fazer uma apreciação das ações da empresa no fundamento a seguir, a resposta.

É durante a resposta que será posto em prática os elementos desenvolvidos através da preparação. Uma das maiores características desta fase é o seu teor público, sendo a resposta para a crise muitas vezes relatada e criticada nos meios de comunicação social, como foi exposto neste trabalho. A resposta também manifesta o objetivo maior da gestão de crise, que é reduzir os impactos negativos e, se possível, fortalecer a reputação da marca. Nesse momento, a forma da resposta à crise se mostra como imprescindível para o sucesso do gerenciamento de crise. De acordo com Coombs (2019), a resposta inicial deve ser rápida, consistente e aberta, pois a comunicação de crise se apresenta em momentos de estresse, então quanto mais claras e concisas forem essas respostas, melhor é a compreensão do público. Aqui, vale o ditado popular “a primeira impressão é a que fica”, sendo a resposta inicial responsável por influenciar a recepção de todo o restante das atividades de gerenciamento de crise. Ainda de acordo com Coombs (2019), a comunicação de crise precisa ser norteada por seus objetivos e o público-alvo, sendo os objetivos os orientadores das estratégias adotadas e o público-alvo parte vital para direcionar a resposta para os melhores canais de comunicação.

Durante a resposta, a CD Projekt Red acerta definindo bem seu público-alvo e selecionando as plataformas onde serão veiculadas a mensagem, porém a forma com que apresenta suas informações falha em alguns aspectos como transparência, honestidade e tempo. Forni (2019), define o período de 15 a 20 minutos para a resposta a uma crise por parte de uma organização, pode parecer pouco tempo para agir mas é o que os especialistas indicam de acordo com o autor. A CD Projekt Red levou quatro dias para dar o seu primeiro pronunciamento sobre o assunto e quase um mês para dar o segundo. Quanto à transparência e honestidade, voltamos à escolha deliberada de não fornecer imagens do jogo funcionando nos consoles base e não permitir aos analistas de jogo produzir conteúdo a partir de suas cópias. De maneira ideal, a empresa teria trabalhado melhor os adiamentos e mantido a promessa de entregar o jogo apenas quando estivesse pronto, mas como isso dificilmente iria acontecer por motivos mercadológicos e de gestão, através da comunicação os efeitos da crise poderiam ter sido minimizados se a empresa tomasse um posicionamento honesto antes do lançamento.

Forni (2019, p. 164) afirma que “é melhor que a informação negativa venha diretamente da organização na forma de um pedido de desculpas honesto, em vez de vir de seus críticos, como acusação prejudicial”. Analisando o que de fato foi feito, acreditamos que a empresa tenha acertado em pedir desculpas em nome dos co-fundadores e diretores, apesar de falhar em não assumir inteiramente os problemas e não ter utilizado o tempo de maneira ideal. A forma geral de como os pedidos de desculpas foram realizados também foram positivos, trazendo elementos instrutivos, de ajustes e de reparação da reputação, estando nos conformes do que a literatura nos traz de conhecimento.

A última etapa, a revisão, é o momento de olhar para trás e fazer uma revisão detalhada do que aconteceu, identificando aquilo que funcionou bem, o que poderia ser melhorado e o que deve ser descartado em um plano de gerenciamento de crises. Ela influenciará em todas as outras etapas, fornecendo dados e insights para a melhor gestão possível. Também proporcionará um momento de fortalecimento da empresa, fazendo com que a mesma esteja mais preparada para eventos futuros. Mais uma vez, não dispomos de informações que esclareçam como a CD Projekt Red tem lidado com essa situação, mas alguns indícios nos mostram que a empresa

aprendeu, e tem aprendido, muito sobre o gerenciamento de crises com base em seu próprio caso.

Por fim, a CD Projekt Red tem enfrentado diversos problemas com a falta de confiança de seus stakeholders, que vão desde a perda de reputação quanto a perdas financeiras. Suas ações vêm sendo desvalorizadas desde o lançamento do jogo, acumulando mais de 70% de desvalorização. Ademais, tem enfrentado diversas ações judiciais e luta para recuperar a confiança da comunidade de jogadores. Apesar disso tudo, a empresa conseguiu lidar com a crise e se mantém viva trilhando um caminho de redenção. Gostaríamos de ressaltar que a reputação antes conquistada pela empresa forneceu bases sólidas para que isso pudesse acontecer. Talvez, se a empresa não tivesse a reputação que tinha antes do lançamento, ela não conseguiria se recuperar. Agora, a CD Projekt Red segue mantendo suas promessas após o pedido de desculpas e buscando de forma constante melhorar a experiência do jogo para a comunidade. Acreditamos que essa atitude seja bastante positiva rumo a um caminho que busca restabelecer um de seus ativos mais importante, sua reputação com a comunidade de jogadores.

O presente trabalho proporciona uma visão abrangente do tema crise, servindo como um oportuno caso a ser estudado pelas mais diversas áreas das ciências sociais aplicadas. No campo das Relações Públicas, constatamos a pouca produção de obras sobre o tema, e com os conhecimentos adquiridos através do nosso estudo de caso esperamos fornecer sugestões valiosas para os profissionais e estudiosos da área. Também desejamos somar a produção científica nacional fornecendo um trabalho que possa incentivar possíveis pesquisas futuras sobre o tema gerenciamento de crise e construção de *hype*.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Para entender relações públicas. São Paulo: Loyola, 1993.
- BALDISSERA, Rudimar. Relações públicas, comunicação e complexidade. Porto Alegre: Inédito, 2005.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNETT, M., JERMIERM J., LAFFERTY, B. Corporate reputation: The definitional landscape, *Corporate Reputation Review*, 9,1, 2006, pp. 26-38.
- BERENS, G., e VAN RIEL, C. Corporate associations in the Academic Literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature, *Corporate Reputation Review*, 7, 2, 2004, pp. 161-178.
- BERNAYS, E. L. Public Relations. Oklahoma: University of Oklahoma Press, 2013.
- CHUN, R. Corporate reputation: Meaning and measurement», *International Journal of Management Reviews*, 7, 2005, pp. 91-109.
- COOMBS, W. T. Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. tEXAS: Texas A&M University, 2019
- DEETZ, Stanley. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios In: MARCHIORI, Marlene (org.). Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p.83-101.
- DUARTE, Marcia Y. M. Estudo de Caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (orgs.) Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.
- FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e estratégias de relações públicas. In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling (Org.). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações Públicas. 2ª ed, São Paulo: Difusão, 2009.
- FOMBRUN, C., e VAN RIELI, C., The reputational landscape, *Corporate Reputation Review*, 1, 2, 1997, pp. 5-13.
- FORNI, João José. Gestão de crises e comunicação. São Paulo: Atlas, 2022.
- IASBECK, Luiz Carlos Assis. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. *Revista Organicom*, ano 4, n. 7, 2º semestre de 2007.
- KUNSCH, Margarida Maria Khroling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus, 2003.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling (Org.). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações Públicas. 2ª ed, São Paulo: Difusão, 2009.

RINDOVA, V. P., WILLIAMSON, I. O., PETKOVA, A. P., e SEVER, J. M. Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation, *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 1033-1049.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (orgs.) Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.