



“Me Desculpem se Fui Mal Interpretado!”: Tentativas de Retratação Pública do Grupo Madero em um Contexto de Crise

“Forgive Me If I Was Misunderstood!”: Attempts at Public Retraction by Grupo Madero in a Context of Crisis

“¡Perdónenme Si Me Malinterpretaron!”: Intentos de Retracción Pública del Grupo Madero en un Contexto de Crisis

 [10.5020/2318-0722.2025.31.e15522](https://doi.org/10.5020/2318-0722.2025.31.e15522)

Débora Cristina Soares  

Doutoranda em Administração (UFU), Mestra em Administração pela mesma instituição (2023) e Graduada em Administração pela UFMG (2017). Professora substituta na UFU, com experiência na área de Administração de Empresas, ênfase em Recursos Humanos e Departamento Pessoal. Pesquisa em estudos organizacionais, estudos críticos em Administração, crimes corporativos, reflexividade e gênero.

Cíntia Rodrigues de Oliveira  

Doutora em Administração pela FGB/EAESP, Bolsista Produtividade CNPq Nível II. Visiting Fellow na Open University, UK. Professora Associada na UFU e Diretora da Faculdade de Gestão e Negócios FAGEN/UFU (2021-2024). Pesquisa em Estudos Organizacionais, priorizando os temas gênero, cultura e poder, discursos organizacionais, crimes corporativos e dark side das organizações.

Resumo

As organizações contam suas histórias por meio da propaganda, de vídeos institucionais e de outros recursos midiáticos, como plataformas digitais, com o intuito de reafirmar sua identidade organizacional, seus valores e suas estratégias mercadológicas. O objetivo deste artigo é analisar de que forma a retratação pública do fundador do Grupo Madero reconfigurou a identidade organizacional em um contexto de crise reputacional, relacionada ao número de mortes na pandemia da Covid-19, em 2020. Quanto aos procedimentos metodológicos, emprega-se a pesquisa documental com análise de narrativas. O *corpus* da pesquisa foi composto por palestras do empresário Luiz Durski Júnior, disponibilizadas na plataforma *Youtube*, vídeos institucionais e duas declarações do empresário, publicadas em seu *Instagram*, relacionadas à pandemia da Covid-19. No decorrer da análise, identifica-se um movimento de desvinculação da narrativa do empresário da narrativa do Grupo Madero, com as seguintes tentativas de neutralização: cultura da negação, reconhecimento e isolamento parcial, negação de intenção e, por fim, o pedido de desculpas. As tentativas de abstenção da responsabilidade operaram como um campo de disputa que reconstruiu os sentidos do *storytelling* organizacional, permitindo que o empresário transitasse entre a negação e a responsabilização. Como contribuição à área de estudos organizacionais, a pesquisa destaca como o uso de plataformas sociais pode reconfigurar a identidade organizacional e identifica como consumidores engajados nas redes sociais podem repudiar narrativas organizacionais e praticar boicotes.

Palavras-chave: *storytelling* organizacional, antenarrativa, Grupo Madero, tentativas de neutralização, covid-19.

Abstract

Organizations tell their stories through advertising, corporate videos, and other media resources, such as digital platforms, to reaffirm their organizational identity, values, and marketing strategies. This article analyzes how the founder of the Madero Group's public retraction reshaped the organization's identity amid a reputational crisis over the number of deaths during the Covid-19 pandemic in 2020. Methodologically, we employed documentary research combined with narrative analysis. The research corpus consisted of speeches by businessman Luiz Durski Júnior, available on YouTube, institutional videos, and two statements by the businessman, published on his Instagram, related to the Covid-19 pandemic. During the analysis, we identified a trend toward dissociating the businessman's narrative from that of the Madero Group, with the following attempts at neutralization: a culture of denial, acknowledgment and partial isolation, denial of intent, and, finally, an apology. These attempts to avoid accountability functioned as a field of contention that reshaped the meanings of organizational storytelling, allowing the businessman to oscillate between denial and accountability. As a contribution to the field of organizational studies, this research highlights how the use of

social media platforms can reshape organizational identity and identifies how engaged social media users can reject organizational narratives and engage in boycotts.

Keywords: organizational storytelling, antenarrative, Madero Group, neutralization attempts, covid-19.

Resumen

Las organizaciones cuentan sus historias a través de la publicidad, los vídeos institucionales y otros recursos mediáticos, como las plataformas digitales, con el fin de reafirmar su identidad organizativa, sus valores y sus estrategias de marketing. El objetivo de este artículo es analizar cómo la retractación pública del fundador del Grupo Madero reconfiguró la identidad organizativa en un contexto de crisis de reputación, vinculada al número de fallecimientos durante la pandemia de Covid-19 en 2020. Como procedimientos metodológicos, empleamos la investigación documental con análisis narrativo. El corpus de la investigación estuvo compuesto por conferencias del empresario Luiz Durski Júnior, disponibles en la plataforma YouTube, vídeos institucionales y dos declaraciones del empresario, publicadas en su cuenta de Instagram, relacionadas con la pandemia de Covid-19. A lo largo del análisis, identificamos un movimiento de desvinculación de la narrativa del empresario respecto a la del Grupo Madero, con los siguientes intentos de neutralización: cultura de la negación, reconocimiento y aislamiento parciales, negación de la intención y, por último, la petición de disculpas. Los intentos de eludir la responsabilidad funcionaron como un campo de disputa que reconstruyó los significados de la narración organizativa, permitiendo al empresario oscilar entre la negación y la asunción de responsabilidad. Como contribución al ámbito de los estudios organizativos, la investigación destaca cómo el uso de las redes sociales puede reconfigurar la identidad organizativa e identifica cómo los consumidores activos en las redes sociales pueden rechazar las narrativas organizativas y llevar a cabo boicots.

Palabras clave: narración organizacional, antenarrativa, Grupo Madero, intentos de neutralización, covid-19.

Introdução

Os recursos midiáticos, tais como propagandas, peças publicitárias, vídeos institucionais (Medeiros, 2009), entre outros, são utilizados para contar as histórias das organizações. Também chamadas de *storytelling*, essas histórias consistem em narrativas destinadas a reafirmar a identidade organizacional, os valores e as estratégias mercadológicas (McCarthy, 2008; Mumby, 2016). Nesse contexto, a internet potencializou o *digital storytelling*, ou seja, histórias contadas em meios digitais (Robin & Mcneil, 2019), contribuindo para o processo de construção e reconstrução de narrativas organizacionais (Boje, 2019).

O termo *storytelling* é um mecanismo que, quando utilizado pela empresa para construir histórias, desenvolver uma identidade organizacional ou superar crises, promove uma nova imagem da organização (Kopp et al., 2011). No caso de impactos negativos, também é empregado para mascarar determinados eventos, redesenhando sua história ou realidade, constituindo-se como uma antenarrativa (Boje, 2011).

Neste artigo, aborda-se o *storytelling* do Grupo Madero, cuja escolha se justifica por sua visibilidade nas estratégias on-line. Ao longo de sua história, o grupo inaugurou várias marcas, como Madero, Jerônimo Burguer, Vó Maria Durski, Restaurante Durski e Sanduicheira do Júnior Durski, e utilizou meios digitais para atrair a atenção dos clientes (Grupo Madero, n.d.). Ademais, justifica-se pelo episódio de grande repercussão durante a pandemia da Covid-19, protagonizado pelo empresário Luiz Durski Júnior. Nesse período, mais precisamente, no ano de 2020, o fundador do Grupo fez uma declaração nas mídias sociais sobre o cenário, apontando para uma crise alarmante, especialmente quanto ao número de vítimas. O empresário declarou que, “por conta de 5 mil ou 7 mil pessoas que vão morrer” (Durski, 2020a), o Brasil não poderia permanecer em *lockdown*, diante dos impactos negativos na economia. Após as repercussões negativas, o fundador publicou um segundo vídeo como pedido de desculpas, alegando que foi mal interpretado.

Diante desse contexto, a questão orientadora desta pesquisa é: como a retratação pública do fundador do Grupo Madero reconfigurou, discursivamente, a fronteira entre a responsabilidade individual e a identidade organizacional em um contexto de crise reputacional? Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar como a retratação pública do fundador do Grupo Madero reconfigurou a identidade organizacional em um contexto de crise reputacional, relacionada com o número de mortes na pandemia da Covid-19, em 2020.

Os procedimentos metodológicos adotados foram o *corpus* documental e a análise de narrativas. Identificou-se um movimento de desvinculação da narrativa do empresário do Grupo Madero por meio de tentativas de neutralização, tais como: cultura da negação, reconhecimento e isolamento parcial, negação de intenção e, por fim, pedido de desculpas.

As principais contribuições do artigo para o campo dos estudos organizacionais são duas. Em primeiro lugar, destacam-se plataformas digitais, que reconfiguram a identidade organizacional, por meio da neutralização de narrativas, demonstrando que o posicionamento político do empresário fundador afeta a reputação organizacional.

Em segundo lugar, identifica-se que o forte engajamento dos consumidores nas mídias sociais faz com que, em contextos de crise, o *storytelling* organizacional entre em contradição com o público, levando à manifestação de repúdio por parte dos consumidores.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, apresenta-se uma revisão da literatura, com foco no *storytelling* organizacional, relacionando-o às tentativas de neutralização. Em seguida, são descritos os procedimentos da pesquisa e, nas análises e discussão dos resultados, apresenta-se as narrativas do Grupo Madero em três formatos: *storytelling* 1 – Memória do Grupo Madero; *storytelling* 2 – o evento; e *storytelling* 3 – "Retratação e tentativas de neutralização". O artigo é finalizado com as considerações finais.

Storytelling Organizacional: a (des)construção de narrativas organizacionais

Nesta seção, discute-se o *storytelling* organizacional como arcabouço teórico central, abordando a origem do termo e como as organizações constroem sentidos, legitimidade e reputação a partir de suas narrativas. Em uma sociedade conectada em rede, torna-se cada vez mais evidente discutir o *storytelling* digital, as narrativas criadas nas redes sociais e, por fim, a antenarrativa como espaço de disputa, construção e reconstrução de narrativas. Com o intuito de avançar na literatura, relaciona-se o *storytelling* às tentativas de neutralização de narrativas, ou seja, às estratégias discursivas utilizadas pelas organizações para se esquivar de responsabilidades por determinados eventos.

A prática de contar histórias remonta aos primórdios da sociedade humana, quando os indivíduos compartilhavam histórias e experiências. Com o tempo, o termo *storyteller* surgiu para designar pessoas que contam histórias (Cogo & Nassar, 2011). Essas pessoas são dotadas de certas habilidades, como domínio do tom de voz, linguagem cativante e detalhes envolventes (Czarniawska, 2011; Moore, 2012; Silva et al., 2001), que permitem aos *storytellers* conduzir o público à imaginação da história e à ressignificação dos conceitos apresentados na narrativa, com alto nível de detalhes (Silva et al., 2001; Moore, 2012).

O termo *storytelling* é empregado para descrever histórias que foram contadas repetidas vezes, seja acrescentando novos detalhes, seja reforçando a história antiga (Boje, 1994), para dar sentido aos aspectos organizacionais relevantes (Maclean et al., 2012; Moore, 2012), por meio de vídeos institucionais, declarações ao público interno e externo, políticas internas, símbolos, criação de heróis, bem como por meio da veiculação de propagandas (McCarthy, 2008; Medeiros, 2009; Moore, 2012; Mumby, 2016; Robin & Mcneil, 2019). As narrativas dos fundadores, utilizadas como formas de criar e/ou manter a reputação organizacional (Mumby, 2016), auxiliam a construir histórias sobre a sua fundação, desenvolvendo identidade organizacional (Boje & Smith, 2010) e narrativas de casos de sucesso (Boje, 1991).

As organizações também podem utilizar o *storytelling* para superar crises, sejam elas de natureza econômica ou não. Nesses casos, a técnica consiste em articular narrativas que promovam uma nova imagem da organização diante dos acontecimentos (Kopp et al., 2011). Quando as organizações recorrem a narrativas para mascarar determinados eventos que impactaram negativamente a imagem das organizações, redesenhando sua história ou realidade, são chamadas de antenarrativas (Boje, 2011; Silva et al., 2018).

As antenarrativas criam novos sentidos, mascarando a realidade em que a organização se encontra, assim, as novas histórias se unem às narrativas anteriores, atribuindo novos sentidos aos fatos (Boje, 2011). Além disso, pode ser compreendida como a fronteira entre as narrativas passadas e o futuro, ou seja, a partir do entendimento do passado, pode-se criar narrativas que mudam os significados futuros (Boje, 2011).

Ao contrário da abordagem narrativa, que utiliza expressões metafóricas, discursos, símbolos e outros elementos para criar significados na trama organizacional, a abordagem antenarrativa é uma forma de criar sentido e significados a partir de uma narrativa específica. Ao contrário da análise narrativa literária, "a análise de antenarrativas não se concentra em histórias plenamente formadas", mas, sim, "são conceituadas como fragmentos do discurso organizacional que constroem identidades e interesses no tempo e no espaço", na ocasião em que novos discursos são empregados para dar sentido a uma realidade organizacional (Vaara & Tienari, 2011, p. 370). As antenarrativas, portanto, tornam-se meios de resistência à abordagem tradicional e apresentam novas narrativas, como uma teia de fatos, reais ou não, com o objetivo de criar sentidos (Gabriel, 2004). Em uma perspectiva crítica, a antenarrativa é vista como o desfecho de uma história e pode ser considerada o oposto da abordagem tradicional, ao expor as consequências das posições narrativas. Assim, a antenarrativa pode ser considerada uma crítica incorporada às práticas narrativas das organizações (Svane, 2019).

Silva et al. (2018) apontam que há um lado sombrio no *storytelling* organizacional. Isso ocorre quando o recurso muda a percepção do ouvinte frente a um acontecimento do passado; convence os ouvintes sobre novas versões dos fatos ou sobre histórias falsas e confunde os ouvintes por meio da sobrecarga de informações, ou seja, eles são distraídos do foco da história, entre outros. Ao utilizarem o *storytelling* para criar sentidos, as organizações aproximam-se das tentativas de neutralização apresentadas por Schoultz e Flyghed (2019).

As tentativas de neutralização são estratégias discursivas observadas no momento em que as organizações vão a público, com o intuito de reparar a imagem organizacional ou desviar a atenção das acusações. As empresas podem usar a neutralização de várias formas, por exemplo, por meio do pedido de desculpas, da justificativa de seus atos ou da negação dos fatos (Schoultz & Flyghed, 2020; Sisco, 2012; Smithson & Venette, 2013). As organizações podem, ainda, utilizar estratégias de comunicação para se defenderem (Schoultz & Flyghed, 2020) ou adotar outras

ações com o intuito compensatório dos atos (Sisco, 2012). A seguir, nos Quadros 1 a 5, são apresentadas as formas de neutralização identificadas na literatura, agrupadas por finalidade.

Quadro 1

Negação

Tipo de Neutralização	Descrição
Negação literal	Negação do ato do qual está sendo acusada (Gribas et al., 2018; Schoultz & Flyghed, 2019, 2020, 2021; Sisco, 2012; Smithson & Venette, 2013).
Negação de provas	Negação da veracidade das provas utilizadas para a sua acusação, afirmando que não são reais, mas enganosas, fabricadas ou exageradas (Schoultz & Flyghed, 2019; Sisco, 2012).
Negação de envolvimento	Negação da participação no ato ilícito do qual está sendo acusada. Entretanto, a organização não nega se o ato ocorreu ou não (Schoultz & Flyghed, 2019).
Negação da responsabilidade	Atribuição da responsabilidade a outro ator ou a alguma figura simbólica relacionados ao evento (Schoultz & Flyghed, 2019, 2020, 2021).
Negação técnica de causa	Negação do comportamento criminoso, utilizando-se de explicações técnicas para justificar o ocorrido (Schoultz & Flyghed, 2019).
Negação dos males sociais	Negação de que houve as consequências ou a minimização dos danos, afirmando que os eventos não ocorreram de determinada forma ou que os danos foram menos devastadores como veiculados (Schoultz & Flyghed, 2019, 2020).
Negação de conhecimento	Negação de ter conhecimento suficiente para concluir que tais atos são atos ilícitos, ou justifica que as leis e normas não são claras ou permitem ambíguas interpretações (Schoultz & Flyghed, 2019, 2020).
Negação de desvio	Justificativa de que as suas operações estavam dentro do esperado no mercado como um todo e de que não constituem atos ou eventos ilícitos (Schoultz & Flyghed, 2019).
Negação de intenção	Referência ao evento como “acidente”, afirmando que não tinha a intenção de causar nenhum tipo de dano (Schoultz & Flyghed, 2019; Smithson & Venette, 2013).
Negação Interpretativa	Reformulação dos acontecimentos, mudando a percepção ou a interpretação de como os fatos ocorreram, bem como negando toda a extensão da conduta ou do ato ilícito (Schoultz & Flyghed, 2020, 2021).
Negação de controle	Negação de que tinha controle total sobre o evento ou nenhum controle, portanto, não assume a responsabilidade pela conduta ilícita (Schoultz & Flyghed, 2019, 2021).
Negação de vítimas	Negação de que tenha causado vítimas ou de que os atores envolvidos não possam ser considerados vítimas, por terem contribuído para que o evento criminoso ocorresse (Schoultz & Flyghed, 2019).

Quadro 2

Narrativas Defensivas

Tipo de Neutralização	Descrição
Defesa de legalidade	Utilização de argumentos para justificar os atos, afirmando que a acusação não se constitui uma conduta ilícita (Schoultz & Flyghed, 2019).
Defesas de necessidade	Afirmção do cumprimento das leis e normas locais, mesmo que elas possam gerar o ato ilícito (Schoultz & Flyghed, 2019, 2021).
Transparência de confiança	Declaração de que está colaborando e, assim, associa a sua imagem a outra organização ou a uma instituição importante e respeitada (Schoultz & Flyghed, 2019).
Justificativas por meio da relativização	Afirmção de que suas operações causam menos danos do que as de outras organizações que desenvolvem o mesmo tipo de produto ou serviço. Utiliza seu histórico de responsabilidade social para justificar a alegação de que não possui histórico de violações ou afirma que as suas operações trouxeram vantagens econômicas para aquela determinada localidade (Schoultz & Flyghed, 2019).
Contenção temporal	Referência ao evento como algo que aconteceu no passado e que não representa os comportamentos ou condutas atuais (Schoultz & Flyghed, 2019).
Contextualização	Afirmção de que o contexto local, por meio de uma particularidade ou singularidade, levou ao cometimento da conduta ou do ato ilícito (Schoultz & Flyghed, 2019).
Isolamento espacial do evento	Afirmção de que a conduta ou o ato ilícito é um evento isolado e não representa o comportamento e as condutas da organização (Schoultz & Flyghed, 2019).

Quadro 3

Narrativas de Desacreditação

Tipo de Neutralização	Descrição
Condenação do Condenador / Ataque ao acusador	Ataque aos responsáveis por acusar as corporações, com o intuito de minimizar as alegações (Schoultz & Flyghed, 2019, 2020; Smithson & Venette, 2013).

Quadro 4

Transferência de Responsabilidade

Tipo de Neutralização	Descrição
Difusão de responsabilidades / Transferência de culpa	Diluição das decisões ao longo da estrutura corporativa, ou seja, as decisões não são apenas de um único ator, mas de vários atores dentro da estrutura organizacional (Gribas et al., 2018; Schoultz & Flyghed, 2019; Smithson & Venette, 2013).
Bode expiatório	Transferência da responsabilidade pelo ato ou pela conduta ilícita a um ator específico na estrutura organizacional. Esse ator pode ser o CEO, um executivo ou um gerente. Evita investigações minuciosas sobre a sua cadeia produtiva ou para diminuir a complexidade do evento, atribuindo a responsabilidade a apenas um ator (Gribas et al., 2018; Schoultz & Flyghed, 2019, 2020, 2021; Sisco, 2012).
Mudando as expectativas	Negação da ciência de que os seus produtos ou serviços estavam sendo utilizados para gerar condutas ou atos ilícitos, redirecionando as responsabilidades para outros atores envolvidos no comportamento criminoso (Schoultz & Flyghed, 2019).

Quadro 5

Retratação

Tipo de Neutralização	Descrição
Reconhecimento parcial	Reconhecimento da participação parcial no evento criminoso (Schoultz & Flyghed, 2019, 2020).
Autocorreção	Não reconhecimento da culpa ou da responsabilidade pelo ocorrido. No entanto, afirma, por meio de narrativas ou notas, que promoverá ações para neutralizar o evento ou evitará que o evento criminoso aconteça novamente (Schoultz & Flyghed, 2019; Sisco, 2012; Smithson & Venette, 2013).
Pedido de desculpas	Arrependimento pelo evento criminoso ou remorso por suas ações, assumindo a responsabilidade ou a culpa pelo evento criminoso (Schoultz & Flyghed, 2019, 2020; Sisco, 2012; Smithson & Venette, 2013).
Cultura da negação	Assunção da responsabilidade e afirmação de que suas ações foram realizadas em nome da organização. Esse tipo de neutralização se assemelha à difusão de responsabilidades ou ao bode expiatório, mas a organização não assume a sua responsabilidade, mesmo que o representante afirme que os seus atos ocorreram em nome da organização (Schoultz & Flyghed, 2021).

Assim, as tentativas de neutralização são formas organizadas de negação da responsabilidade pelas acusações. As organizações, por meio dessas tentativas, procuram manter a legitimidade dos negócios e tentam reparar a sua imagem perante o público em geral, podendo ser utilizadas em dois momentos: antes do acontecimento, negando conhecimento dos fatos, ou posteriormente, negando as acusações. Quando as organizações empregam técnicas de neutralização, isso significa que os seus atos são repudiados ou geram manifestações do público e que suas respostas devem acompanhar a gravidade dos acontecimentos (Schoultz & Flyghed, 2019; Smithson & Venette, 2013).

Procedimentos da Pesquisa

A literatura em métodos qualitativos e baseada na teoria social contemporânea reconhece a possibilidade e a necessidade de articulação entre abordagens interpretativistas, construcionistas e críticas (Alvesson & Skoldberg, 2018; Denzin & Lincoln, 2018). Essa articulação não configura inconsistência epistemológica, mas uma estratégia analítica reflexiva que compreende a produção de sentidos e, simultaneamente, problematiza seus efeitos sociais e ideológicos. As abordagens interpretativistas, construcionistas e críticas adotadas no manuscrito encontram respaldo na literatura contemporânea em pesquisa qualitativa, que reconhece o pluralismo paradigmático como estratégia analítica legítima.

Conforme argumentam Denzin e Lincoln (2018), diferentes tradições epistemológicas podem ser mobilizadas de forma complementar. Nesse sentido, Alvesson e Skoldberg (2018) defendem uma abordagem reflexiva que integra níveis interpretativos e críticos de análise, permitindo tanto a reconstrução de sentidos quanto sua problematização ideológica. Dessa forma, a combinação dessas perspectivas é uma escolha metodológica alinhada ao pluralismo

paradigmático (Denzin & Lincoln, 2018), em que tradições consolidadas articulam compreensão e crítica na investigação de fenômenos sociais complexos.

Como método de pesquisa, emprega-se a pesquisa documental, tendo como *corpus* os documentos públicos do Grupo Madero, concentrando-se nos aspectos textuais e na ressignificação de narrativas por parte dos indivíduos (Flick, 2009). As declarações do fundador do Grupo são consideradas um documento organizacional, pois expressam os valores, as crenças e as práticas que compõem a identidade organizacional, ou seja, a partir da narrativa de vida do fundador, o Grupo Madero foi criado e consolidado (Perez, 2022).

O *corpus* da pesquisa foi composto por declarações do fundador Luiz Durski Júnior do Grupo Madero, abrangendo reportagens, entrevistas e vídeos institucionais, disponibilizados em diferentes meios, e declarações sobre a pandemia da Covid-19, colhidas no *Instagram* do fundador e publicadas em 23 e 24 de março de 2020 (Quadro 6). Transcreveu-se o material empírico, totalizando quatro laudas.

Quadro 6

Material Empírico

Tipo de Material	Descrição do material	Tempo de Duração	Disponível em:
Palestra	Expogestão 2017 – Palestra Júnior Durski	00:52:42	Canal ExpoGestão – Youtube
Palestra	Lição de empreendedorismo – como surgiu o Restaurante Madero	00:18:27	Canal Escola de Criatividade – Youtube
Vídeo institucional	Madero lança novo posicionamento	00:02:26	Site Institucional Grupo Madero
História do Grupo	Madero lança novo posicionamento	-	Site Institucional Grupo Madero
Primeira declaração do empresário Júnior Durski	“É o que teremos em 2021 se não parar este <i>LOCKDOWN</i> INSANO. Vão morrer 300, 400, 500 MIL PESSOAS nos próximos 2 anos no Brasil em consequência do dano econômico causado pelo <i>LOCKDOWN</i> ”	00:04:26	<i>Instagram</i> do empresário
Segunda declaração do empresário Júnior Durski	“Por favor, me desculpem se fui mal interpretado!”	00:06:31	<i>Instagram</i> do empresário
	Total	01:24:32	

Em uma busca aprofundada no *website* da organização, não foram encontrados elementos suficientes para reconstruir a narrativa da fundação e, assim, recorreu-se a palestras ministradas pelo empresário. O material empírico foi escolhido por abranger diferentes fontes de narrativas da organização, seja sobre a história da sua fundação, seja sobre as afirmações do fundador relacionadas à pandemia da Covid-19. Dado que a pesquisa foi realizada durante esse período de crise sanitária, optou-se por utilizar apenas documentos e narrativas disponibilizados em meios virtuais. Após as falas do empresário, e durante a elaboração da pesquisa, não foi encontrada nenhuma comunicação oficial do Grupo sobre o evento.

Para a análise do material empírico, adotou-se a análise de narrativas. Segundo Pentland (1999), essa análise é utilizada para explicar a construção de histórias, identificando a sequência dos fatos, os principais atores, a narrativa e as características dos eventos. Em resumo, é fundamental para compreender as interpretações por trás da história contada e foi utilizada nesta pesquisa porque mobiliza uma lente analítica, crítica e construcionista sobre as narrativas organizacionais, considerando que o *storytelling* organizacional está relacionado a disputas de sentido e a estratégias de legitimidade.

A estrutura segue a proposta de Bastos e Biar (2015): inicia-se com uma contextualização do tema; apresentam-se os atores envolvidos na narrativa; apresenta-se a sequência temporal dos fatos e, por fim, realiza-se uma avaliação temática, considerando o objetivo da pesquisa, que inclui as tentativas de neutralização. Na primeira etapa da análise, atendendo-se aos critérios de apresentação dos atores envolvidos e à sequência temporal dos fatos, o foco dirigiu-se às falas do empresário que abordavam características do Grupo Madero e sua constituição, gerando o *storytelling* 1 – *Memória do Grupo Madero*, que apresenta a trajetória da empresa com base na narrativa do empresário.

Em seguida, é apresentado o *storytelling* 2 – *O episódio*, que se refere à declaração do empresário a respeito da pandemia da Covid-19. Por fim, apresenta-se o *storytelling* 3 – *Retratção e tentativas de neutralização*, que demonstra, em uma antenarrativa, o pedido de desculpas do empresário, tratado como uma tentativa de neutralização. A interpretação das retratações como mecanismos de neutralização não foi assumida *a priori*, mas construída a partir das marcas discursivas recorrentes associadas à contenção reputacional, ao deslocamento de responsabilidade e à redefinição simbólica do episódio. Ao verificar, nos documentos analisados, as tentativas de neutralização, as categorias analíticas utilizadas foram as tentativas de neutralização encontradas na literatura, com base nos Quadros 1, 2, 3, 4 e 5.

Essas tentativas não são categorias hierárquicas ou rígidas, podendo ser sobrepostas às narrativas organizacionais. Dessa forma, durante a análise temática do material empírico, buscou-se identificar as tentativas de neutralização e relacionar os quadros às narrativas. Portanto, considera-se que o pedido de desculpas do fundador do Grupo Madero foi um mecanismo de neutralização, uma vez que, antes do episódio, as narrativas do fundador eram organizacionais e, a partir do evento, houve uma tentativa de desvincular as falas do empresário da organização.

Storytelling 1 – Memória do Grupo Madero

A história do Grupo Madero está diretamente vinculada à história de seu fundador, o empresário Luiz Durski Júnior. O empreendimento surgiu em 1999, com a abertura do primeiro Restaurante Durski, em Curitiba, resultado da trajetória do empresário após diferentes experiências profissionais. Ele passou a investir na gastronomia a partir do Restaurante Durski, considerado temático, com raízes polonesas e ucranianas, e cujo cardápio foi composto por receitas da família (ExpoGestão, 2017). Em 2005, abriu o Restaurante Madero, ao lado do Restaurante Durski, especializado em *X-Burger* (ExpoGestão, 2017; Madero, 2017).

Com isso, o empresário iniciou um processo de expansão da marca Grupo Madero. Em 2008, abriu um segundo Restaurante Madero no Shopping *Palladium*, em Curitiba, que não atingiu a lucratividade esperada. Após a insistência de outro empresário, que mais tarde se tornou sócio de Luiz Durski Júnior, decidiram abrir uma terceira franquia no Shopping São José dos Pinhais, em uma região metropolitana, que também não gerou os lucros estimados. Em mais uma tentativa, abriu um quarto restaurante em Balneário Camboriú, em 2011, que teve sucesso durante a alta temporada, mas os lucros diminuíram após esse período. O quinto Restaurante Madero, instalado no Shopping Estação, em Curitiba, teve o pior desempenho (ExpoGestão, 2017).

O empresário apresenta um *storytelling* sobre a história do Grupo Madero, vinculada à sua história pessoal, ressaltando os obstáculos enfrentados na criação das empresas. Essa estratégia reforça o sentimento de identidade, o pertencimento e os valores organizacionais (McCarthy, 2008; Mumby, 2016). A narrativa apresenta elementos identificados por Silva et al. (2001) e Moore (2012), como o tom de voz e a linguagem cativante, que atraem a atenção do público e o levam a imaginar a história contada, com destaque para os eventos que a valorizam.

O *storytelling* contribui para a criação do herói organizacional. Nesse caso, a história pessoal do empresário que enfrenta vários desafios para a criação do grupo, como a autenticidade, o crescimento sustentado em inovação e padronização, bem como as tensões enfrentadas em momentos de crise, torna a trajetória do fundador do Grupo uma ferramenta mercadológica (Medeiros, 2009; Mumby, 2016; Robin & Mcneil, 2019). Ambas as histórias, pessoal e organizacional, fazem parte do *storytelling* organizacional (Boje, 1991; Boje & Smith, 2010).

A história da organização, que oferece "o melhor hambúrguer do mundo" ou "que faz o mundo melhor", está associada à história do empresário, criando um vínculo importante para a conquista de clientes. Vendelø (1998) afirma que a reputação organizacional determina a permanência da empresa no mercado, e quando a reputação do empresário é afetada, isso afeta a imagem organizacional.

Storytelling 2 – o episódio

Para apresentar o *storytelling 2*, é necessário uma breve contextualização da pandemia da Covid-19, que ocorreu entre 2020 e 2022. No Brasil, a pandemia da Covid-19 foi marcada pela disseminação do vírus a partir de março de 2020 e tornou-se uma crise sanitária, social e política, uma vez que ocasionou efeitos desiguais sobre a população. Em âmbito sanitário, foram adotadas várias medidas para conter a propagação do vírus, como o distanciamento social e o isolamento, também conhecido como *lockdown* (Moraes et al., 2021).

Em âmbito social, o país enfrentou desafios significativos quanto à capacidade do Sistema Único de Saúde (SUS). Relacionado a isso, em âmbito político, houve discursos negacionistas sobre as medidas sanitárias e de isolamento social. Entre tais discursos, podem-se destacar a minimização da gravidade da doença, o boicote às medidas preventivas, a subnotificação das mortes e dos infectados, os tratamentos terapêuticos sem validação científica, assim como as disputas sobre a vacinação em nível nacional e sobre como o *lockdown* poderia interferir na economia (Morel, 2021; Rathsam, 2021).

Diante da pandemia da Covid-19 que afetava o mundo, Luiz Durski Júnior publicou no *Instagram*, em 23 de março de 2020 – momento em que foi decretado o *lockdown* como medida de prevenção à proliferação do vírus (Kharroubi & Saleh, 2020) –, uma declaração sobre as possíveis mortes que poderiam ocorrer. O empresário considerou aspectos econômicos do país para justificar a sua afirmação:

Eu sei que nós temos que chorar, mas vamos chorar por cada uma das pessoas que vão morrer por coronavírus; vamos cuidar, vamos isolar os idosos, vamos isolar as pessoas que tenham algum problema de saúde, como diabetes. Vamos! É nossa obrigação fazer isso, mas não podemos, por conta de 5 mil ou 7 mil pessoas que vão morrer [...] [ênfase nossa] (Durski, 2020a).

Eu sei que é muito grave, eu sei que é um problema, mas muito mais grave é o que já acontece no Brasil... [...] E agora vão morrer 5.000 pessoas pela Covid-19 que nós não podemos evitar, nós não podemos evitar, não tem como fechar tudo, se esconder do inimigo e não trabalhar [ênfase nossa] (Durski, 2020a).

Com o intuito de apresentar dados importantes para a declaração, o empresário utiliza-se da letalidade da Covid-19, comparando o número de mortes com o provocado por outras doenças. Ele afirma que o Brasil não poderia paralisar suas atividades por conta de “5 mil ou 7 mil mortes”, contudo, em 8 de outubro de 2023, três anos após essa afirmação, o país registrou 705.962 óbitos confirmados pelo vírus (Coronavírus Brasil, 2023). Na última atualização do Painel Coronavírus, em 2025 – o veículo oficial de comunicação sobre a situação epidemiológica da Covid-19 no Brasil –, havia um total de 716.626 óbitos confirmados pela doença (Coronavírus Brasil, 2023).

A narrativa apresentada pelo empresário não é a única e demonstra um discurso negacionista já em vigor na sociedade brasileira. Como exemplo de outros empresários que tiveram discursos semelhantes, podem ser citados: Alexandre Guerra, proprietário do estabelecimento *Giraffas*; Luciano Hang, dono da *Havan*, e Roberto Julius (Correios Braziliense, 2020; Soares & Schiavi, 2023). Portanto, deve-se considerar que Luiz Durski Júnior faz parte de um grupo de empresários com discursos negacionistas, que, alinhados a um discurso neoliberal e meritocrático, constrói uma imagem de herói popular que oferece o melhor hambúrguer do mundo, mas, ao mesmo tempo, critica discursos que vão contra a ideia de acumulação de capital (Grupo Madero, n.d.; Soares & Schiavi, 2023).

A estratégia de marketing do Grupo Madero evidenciava uma relação direta entre a história de vida do empresário e o *storytelling* organizacional (Boje, 1991; Boje & Smith, 2010; Vendelo, 1998), ao considerar que ele passou por dificuldades antes do lançamento da marca e, posteriormente, foi reconhecido como parte do empreendedorismo brasileiro, com forte presença digital (Grupo Madero, n.d.). Depois da declaração, a imagem do Grupo Madero foi abalada, gerando insatisfação dos clientes nas redes sociais, por não concordarem com o posicionamento político adotado pelo empresário. Na rede social *Twitter*, a hashtag *#BoicoteMadero*, com vários comentários contrários à declaração do empresário, chamava para o boicote ao restaurante. Como resposta, o empresário faz uma segunda declaração pedindo desculpas.

Nesse cenário, as declarações do empresário necessitam de uma atribuição contextual para serem consideradas narrativas organizacionais. No entanto, ao se compreender a fala como narrativa organizacional, não se viola a liberdade de expressão nas redes sociais, uma vez que, antes do evento, todas as falas dele estavam vinculadas a essa narrativa. Essas falas podem transitar entre esferas pessoais e organizacionais quando considerados o impacto e a recepção pelo público. No caso da declaração do empresário Durski, tem início como um posicionamento negacionista e pessoal, depois, torna-se uma narrativa empresarial do Grupo Madero, quando é apropriada pela marca, criando contradições éticas ao relacionar o discurso a práticas corporativas (Soares & Schiavi, 2023).

Storytelling 3 – a retratação

Após as repercussões negativas da sua primeira declaração, Luiz Durski Júnior publicou outra declaração, no dia 24 de março de 2020:

Momento difícil que estamos vivendo, momento de ter até cuidado com o que a gente fala. Não quero ser mal interpretado; quero deixar clara a minha posição. Eu me incomodo, eu me preocupo muito com cada pessoa que vai morrer e já está morrendo de coronavírus. Eu me preocupo; eu me incomodo com as milhares de pessoas que vão morrer pelo coronavírus. Eu não tenho dúvida nenhuma de que não podemos deixar ninguém para trás. Eu vou ter que cuidar de todo mundo, mas não podem ser desproporcionais essas medidas de contenção do coronavírus; têm que ser proporcionais (Durski, 2020b).

Não é possível que seja dessa maneira, que não pensem na consequência econômica que vai acontecer [...]. Então, por favor, não me interprete mal, eu não quero dizer, eu nunca vou dizer que uma vida não é importante. Cada vida é importante, mas temos que cuidar [...] mas nós temos que cuidar com a mesma intensidade dos ricos e dos pobres (Durski, 2020b).

O pedido público de desculpas do empresário foi uma tentativa de neutralização, com o intuito de reparar a imagem da organização, abalada pela antenarrativa, a qual consistia na declaração de que as vidas ceifadas pela pandemia eram menosprezadas. Ao considerar o *storytelling 2 – o episódio* como narrativa e o *storytelling 3 – a retratação* como antenarrativa, uma aposta futura e a tensão entre a saúde e a economia, a declaração do empresário cristaliza-se como narrativa do Grupo Madero.

No mapeamento da trajetória narrativa, percebe-se que a antenarrativa, em uma fase individual, é fragmentada e contradiz a performance de herói popular construída pelo empresário, pois passa a ser de um negacionista, gerando um caos performativo. Em seguida, a antenarrativa disputa território e sentido com diferentes vozes, como as de outros empresários que produziram narrativas semelhantes. Por fim, a nova narrativa se estabiliza e torna-se parte da narrativa empresarial, resultando em uma rejeição reputacional e definindo uma nova identidade do Grupo Madero (Vaara & Tienari, 2011).

A antenarrativa e o mecanismo de neutralização do empresário foram utilizados para ressignificar a identidade da organização. Entretanto, tanto na declaração quanto na retratação, o empresário recorre à perspectiva econômica

como justificativa. Dessa forma, ele estava preocupado com o setor alimentício, no qual o Grupo Madero se inseria – um dos setores mais afetados pela pandemia (Bridi, 2020).

As tentativas de neutralização de Luiz Durski Júnior foram realizadas após o evento, o que configurou uma antenarrativa. A retratação, por conseguinte, foi motivada pela repercussão negativa nas mídias sociais e, nesse sentido, reafirma os achados de Smithson e Venette (2013) e Schoultz e Flyghed (2019) no que concerne às respostas das organizações a eventos de maior gravidade, as quais seguem a mesma linha. Portanto, as respostas do empresário acompanharam as repercussões da mídia, assim, um pedido de desculpas seria suficiente para a retratação.

Em atendimento ao objetivo desta pesquisa, isto é, analisar como a retratação pública do fundador do Grupo Madero reconfigurou a identidade organizacional em um contexto de crise reputacional, relacionada ao número de mortes na pandemia da Covid-19, identificam-se as tentativas de neutralização adotadas pelo empresário Luiz Durski Júnior no pedido de desculpas, apresentado em 24 de março de 2020. Essas tentativas ocorrem quando as organizações buscam reconstruir sua imagem por meio de novas narrativas, e o pedido de desculpas é uma das formas de justificar seus atos (Schoultz & Flyghed, 2019, 2020). Entre as tentativas de neutralização, destacam-se:

a) Cultura da negação

A cultura da negação busca assumir a culpa pelos atos de forma separada (Schoultz & Flyghed, 2021), ou seja, a narrativa do empresário não representa a da organização. Portanto, o Grupo Madero não assume a responsabilidade pelas atitudes e posicionamentos do fundador do Grupo, mesmo que sejam realizados em nome da organização.

Essa estratégia de evitar a responsabilização organizacional reconhece a existência do evento, mas recusa a sua participação, pois afirma que a narrativa do empresário não representa a narrativa organizacional. Contudo, tal separação só é possível porque o empresário se referia a uma posição organizacional, ou seja, tratou-se de uma separação seletiva, evitando contradições reputacionais. Esse mecanismo é empregado em contextos de crise reputacional e demonstra uma impunidade narrativa que recorre a discursos negacionistas, por exemplo, falhas comunicativas, em vez de práticas de acumulação em momentos de crise (Oliveira & Botinha, 2024; Schoultz & Flyghed, 2021).

b) Reconhecimento parcial

O reconhecimento parcial do relato também pode ser considerado uma tentativa de neutralização por parte do empresário. Essa tentativa pode ser observada na fala: "Momento difícil que estamos vivendo, *momento de ter até cuidado com o que a gente fala. Não quero ser mal interpretado, quero deixar clara a minha posição* [ênfase nossa]" (Durski, 2020b). O empresário percebe, então, que foi alvo de críticas e pede desculpas de forma parcial na narrativa (Schoultz & Flyghed, 2019, 2020). Ainda que o fundador esteja simbolicamente associado à organização, sua fala busca estabelecer uma diferenciação discursiva entre o posicionamento pessoal e a identidade organizacional, em uma tentativa de limitar os impactos reputacionais do episódio sobre a empresa.

Além de um pedido de desculpa incompleto, a estratégia discursiva do empresário transita por um espaço interpretativo. Ao utilizar a expressão "não quero ser mal interpretado", ele reconheceu que houve um conteúdo problemático na fala, mas a relativizou, deslocando-a para a recepção do público em geral. Assim, o empresário preservou a sua legitimidade e sua posição, sem uma reparação total do discurso (Oliveira & Botinha, 2024; Schoultz & Flyghed, 2019, 2020; Vaara & Tienari, 2011).

c) Isolamento parcial do tempo

A fala também pode ser compreendida como um isolamento parcial. Esse recurso é adotado quando ocorre um evento isolado e não reflete a imagem da organização (Schoultz & Flyghed, 2019). A tentativa de neutralização se manifesta quando o empresário afirma "[...] *quero deixar clara a minha posição* [ênfase nossa]" (Durski, 2020b).

Assim, a tentativa de neutralização caracteriza o discurso como um episódio específico, buscando uma descontinuidade em relação à narrativa empresarial até então realizada. A temporalização seletiva, por sua vez, reconstrói uma ideia de passado, sem continuidade com a fala atual. Ao isolar o evento, reduz-se a possibilidade de comprometimento da legitimidade e da reputação da organização. No entanto, tal isolamento entra em contradição com os discursos e narrativas anteriores, demonstrando-se apenas como descritivo do evento; como uma forma de conter resultados negativos (Oliveira & Botinha, 2024; Schoultz & Flyghed, 2019, 2020; Vaara & Tienari, 2011).

d) Pedido de desculpas

A declaração do empresário também pode ser caracterizada como um pedido de desculpas, que evidencia arrependimento ou remorso por meio da fala (Schoultz & Flyghed, 2019, 2020; Sisco, 2012; Smithson & Venette, 2013). O empresário pede desculpas no seguinte trecho: "*Então, me desculpe se alguém me interpretou mal. Eu acho que nunca vou falar mal, vou menosprezar uma vida sequer, nunca vou fazer isso. Me desculpem se eu tive essa [...], se eu pareci, se eu fui mal interpretado* [ênfase nossa]" (Durski, 2020b).

Concretamente, o pedido de desculpas afasta a plena responsabilização pelo evento e, ao mesmo tempo, sugere uma "má interpretação". Dessa forma, a fala do empresário não demonstra remorso genuíno, mas, sim, um

rito de passagem para reduzir possíveis impactos negativos na reputação da organização. Esse pedido de desculpas foi utilizado, portanto, como ferramenta de reparação organizacional (Oliveira & Botinha, 2024; Schoultz & Flyghed, 2019, 2020; Vaara & Tienari, 2011).

e) **Negação de intenção**

A declaração pode ser destacada também como uma técnica de negação da intenção (Schoultz & Flyghed, 2019; Smithson & Venette, 2013). Nessa forma de neutralização, o empresário tenta negar que tinha a intenção de afirmar que seria necessária a morte de “5 mil pessoas ou 7 mil pessoas” (Durski, 2020a) para manter a economia ativa. A tentativa de neutralização pode ser exemplificada neste excerto: “*Eu me preocupo, eu me incomodo, com todas as milhares de pessoas que vão morrer por coronavírus. Eu não tenho dúvida nenhuma de que nós não podemos deixar ninguém para trás [ênfase nossa]*” (Durski, 2020b).

A negação de intenção utilizada no discurso desloca uma possível avaliação moral para a intencionalidade. Ao afirmar que se preocupa com a vida das pessoas, o empresário procura reconstruir a sua imagem, reduzindo a gravidade da fala anterior. Dessa forma, a estratégia de negação de intenção desloca a intenção da narrativa para um contexto moral, possibilitando uma relativização da culpa (Schoultz & Flyghed, 2019, 2020; Vaara & Tienari, 2011).

Nesse contexto, a análise das tentativas de neutralização de narrativas por parte de Luiz Durski Júnior revela um arranjo discursivo de gestão de crise, no qual diferentes mecanismos são empregados para mitigar os danos reputacionais. Em síntese, a individualização da culpa; a recusa seletiva de relacionar a organização à narrativa, como a cultura da negação; a admissão controlada da responsabilidade, por meio do reconhecimento parcial; a descontextualização do evento, por meio do isolamento parcial; e o arrependimento condicional, por meio do pedido de desculpas, atuam de forma sequencial e sobreposta (Oliveira & Botinha, 2024; Santos et al., 2020; Vaara & Tienari, 2011).

Nesta pesquisa, a observação das narrativas ganha densidade teórica quando as tentativas de neutralização de narrativas se relacionam com a perspectiva do *storytelling* organizacional. É importante ressaltar que essa modalidade de *storytelling* não é uma narrativa linear, mas um campo dinâmico de disputas discursivas, de sentidos organizados e construídos socialmente, de modo que diferentes recursos podem ser mobilizados para legitimar e preservar a organização. Nesse cenário, as tentativas de neutralização de narrativas operam como estratégias que tensionam a narrativa organizacional e a antenarrativa, permitindo que o empresário transite entre a negação e a responsabilização. Mais do que uma tentativa de evitar a responsabilização, é uma estratégia que constrói e reconstrói sentidos em uma situação de crise, dessa forma, a manutenção de uma reputação organizacional depende de uma gestão discursiva e estratégica (Oliveira & Botinha, 2024; Santos et al., 2020; Vaara & Tienari, 2011).

Considerações Finais

Neste estudo, analisou-se de que forma a retratação pública do fundador do Grupo Madero reconfigurou a identidade organizacional em um contexto de crise reputacional, particularmente relacionada ao número de mortes na pandemia da Covid-19, no ano de 2020. Em declaração publicada no *Instagram*, Luz Durski Júnior afirmou que, “por conta de 5 mil pessoas ou 7 mil pessoas que vão morrer” (Durski, 2020a), o Brasil não poderia realizar um *lockdown* para conter a propagação do vírus durante a pandemia da Covid-19. O empresário utilizou justificativas econômicas, enfatizando sua preocupação com os lucros em detrimento da vida humana.

Após repercussões negativas, posteriormente, apresentou uma retratação – um pedido de desculpas –, alegando ter sido mal interpretado. A narrativa do empresário gerou repercussões entre consumidores, culminando em um boicote ao consumo de produtos do Grupo Madero. Afinal, os consumidores ativos nas redes sociais consomem produtos ou serviços de organizações que compartilham de seus valores individuais (Trindade et al., 2020).

A retratação do empresário atuou como antenarrativa, e os tipos de neutralização de responsabilidade foram empregados para ressignificar a identidade da organização. As organizações, de forma geral, utilizam a neutralização de narrativas para justificar suas ações perante o público, preservando a imagem e a legitimidade (Schoultz & Flyghed, 2020, 2021). As tentativas de retratação foram o *reconhecimento* e o *isolamento parciais* da narrativa, visto que se reconheceu o impacto das críticas após as repercussões negativas da *hashtag #BoicoteMadero* no *Twitter*, bem como foram apresentadas desculpas de forma parcial, sob a alegação de que se tratava de um evento isolado, sem representar a imagem da organização. Houve também uma *cultura da negação*, ou seja, uma separação entre a fala organizacional e a fala pessoal. Além disso, o empresário recorreu ao *pedido de desculpas*, quando apresentou remorso, e à *negação da intenção*, quando afirmou ter sido mal interpretado.

A pesquisa contribui para o campo dos estudos organizacionais de duas formas: primeiro, destacou o uso de plataformas digitais para neutralizar as narrativas organizacionais após as repercussões negativas junto ao público. Diante disso, revela-se o posicionamento político de um empresário de uma rede de restaurantes, que busca a exaltação dos lucros como tema central e, em contradição a isso, despreza vidas. Segundo, o estudo identificou os *storytelling* organizacionais no contexto de crise, no caso, da pandemia da Covid-19, em que os consumidores estavam fortemente envolvidos com as mídias sociais, o que resultou na ressignificação da marca. Nesse contexto, o *slogan* do Madero – “O hambúrguer do Madero faz o mundo melhor” – entra em contraste com o episódio analisado, que repercutiu na forma de repúdio e gerou os boicotes por parte dos consumidores.

Como agenda de pesquisa, sugere-se uma discussão teórica que relacione o ativismo dos CEOs nas mídias digitais – um desdobramento contemporâneo das dinâmicas narrativas em contextos politizados – com o ativismo *antimanagement*, para investigações empíricas nas mídias sociais, buscando identificar as formas e as repercussões dos boicotes e dos embates entre ambos os tipos de ativismo. Os estudos organizacionais poderiam se beneficiar de investigações focadas nos comentários de usuários das plataformas digitais de vídeos, o que não foi objeto desta pesquisa, com potencial para gerar achados interessantes. Outra sugestão é ampliar o estudo das retratações e dos pedidos de desculpas, de modo a identificar padrões na construção dessas narrativas por parte dos executivos.

Referências

- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2018). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. SAGE Publications.
- Bastos, L. C., & Biar, L. A. (2015). Análise de narrativa e práticas de entendimento da vida social. *DELTA: Documentação e Estudos em Linguística Teórica e Aplicada*, 31(4), 97-126. <https://doi.org/10.1590/0102-445083363903760077>
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106-126. <https://doi.org/10.2307/2393432>
- Boje, D. M. (1994). Organizational storytelling: The struggles of pre-modern, modern and postmodern organizational learning discourses. *Management learning*, 25(3), 433-461. <https://doi.org/10.1177/135050769402500304>
- Boje, D. M. (Ed.). (2011). *Storytelling and the future of organizations: An antenarrative handbook* (Vol. 11). Routledge.
- Boje, D. M. (2019). Storytelling organization" is being transformed into discourse of "digital organization. *M@n@gement*, 22(2), 336-356. <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/3824>
- Boje, D. M., & Smith, R. (2010). Re-storying and visualizing the changing entrepreneurial identities of Bill Gates and Richard Branson. *Culture and Organization*, 16(4), 307-331. <https://doi.org/10.1080/14759551003769250>
- Bridi, M. A. (2020). A pandemia Covid-19: crise e deterioração do mercado de trabalho no Brasil. *Estudos Avançados*, 34(100), 141-165. <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.34100.010>
- Cogo, R. S., & Nassar, P. (2011). A história e a memória na comunicação organizacional: um estudo da narrativa da experiência para atratividade dos públicos. *Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, 10(19). <https://doi.org/10.5902/217549773048>
- Coronavírus Brasil. (2023). *Painel Coronavírus*. Coronavírus Brasil. <https://covid.saude.gov.br/>
- Correio Braziliense. (2020, 24 de março). Coronavírus: Empresários minimizam pandemia e são criticados na internet. *Correio Braziliense*. <https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/brasil/2020/03/24/interna-brasil,836326/coronavirus-empresarios-minimizam-pandemia-e-sao-criticados-internet.shtml>
- Czarniawska, B. (2011). Narrating organization studies. *Narrative Inquiry*, 21(2), 337-344. <https://doi.org/10.1075/ni.21.2.12cza>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). Introduction. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed., pp. 1-26). Sage.
- Durski, J. [@juniordurski]. (2020a, 23 de março). *É o que teremos em 2021 se não parar este LOCKDOWN INSANO. Vão morrer 300,400, 500 MIL PESSOAS nos próximos 2 anos no Brasil em consequência do dano econômico causado pelo LOCKDOWN* [Vídeo]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/B-FtEpyFZT-/>
- Durski, J. [@juniordurski]. (2020b, 24 de março). *Por favor, me desculpem se fui mal interpretado!* [Vídeo]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/B-HwSaclbb9/>
- ExpoGestão. (2017, 9 de agosto). *Palestra Júnior Durski* [Vídeo]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=L8JVtl6p0wA&ab_channel=ExpoGest%C3%A3o-Inspire-se%2CInove%2CEvolua
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Artmed.

- Gabriel, Y. (Ed.). (2004). *Myths, stories, and organizations: Premodern narratives for our times*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199264476.001.0001>
- Gribas, J., DiSanza, J., Legge, N., & Hartman, K. L. (2018). Organizational image repair tactics and crisis type: Implications for crisis response strategy effectiveness. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 1(2), 225-252. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.096829884065183>
- Grupo Madero. (n.d.). *A companhia*. Grupo Madero. <https://ri.grupomadero.com.br>
- Kharroubi, S., & Saleh, F. (2020). Are lockdown measures effective against COVID-19?. *Frontiers in Public Health*, 8, Article 549692. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.549692>
- Kopp, D. M., Nikolovska, I., Desiderio, K. P., & Guterman, J. T. (2011). "Relaaax, I remember the recession in the early 1980s...": Organizational storytelling as a crisis management tool. *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), 373-385. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20067>
- Maclean, M., Harvey, C., & Chia, R. (2012). Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. *Human relations*, 65(1), 17-40. <https://doi.org/10.1177/0018726711425616>
- Madero. (2017, 1 de dezembro). *Madero lança Novo Posicionamento*. Restaurante Madero. <https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/item/madero-lanca-novo-posicionamento-pt>
- McCarthy, J. F. (2008). Short stories at work: Storytelling as an indicator of organizational commitment. *Group & Organization Management*, 33(2), 163-193. <https://doi.org/10.1177/1059601108314582>
- Medeiros, C. R. O. (2009). Storytellings Organizacionais: narrativas contadas pelos anúncios e vídeos institucionais. *Revista Capital Científico*, 7(1), 163-173. <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/1078>
- Moore, S. G. (2012). Some things are better left unsaid: How word of mouth influences the storyteller. *Journal of Consumer Research*, 38(6), 1140-1154. <https://doi.org/10.1086/661891>
- Moraes, R. O., Gonçalves, G. A., Poggian, J. V. M., Rocha, G. K. R., & Barba, M. L. (2021). Distanciamento social e isolamento durante a pandemia de COVID-19: medidas de prevenção e fatores que impactaram na adesão. *Brazilian Journal of Development*, 7(11), 103131-103157. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n11-097>
- Morel, A. P. M. (2021). Negacionismo da Covid-19 e educação popular em saúde: para além da necropolítica. *Trabalho, Educação e Saúde*, 19, Artigo e00315147. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00315>
- Mumby, D. K. (2016). Organizing beyond organization: Branding, discourse, and communicative capitalism. *Organization*, 23(6), 884-907. <https://doi.org/10.1177/1350508416631164>
- Oliveira, W. A. S., & Botinha, R. A. (2024). O disclosure de escândalos socioambientais e a reputação corporativa. *Revista Contabilidade & Finanças*, 35(96), Artigo e 1699. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20241699.pt>
- Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review*, 24(4), 711-724. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553249>
- Perez, F. C. (2022). Cultura organizacional e planejamento estratégico: desvendando seus vínculos. *Revista Linceu On-line*, 12(2), 161-183. https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1916
- Rathsam, L. (2021, 14 de abril). *Negacionismo na pandemia: a virulência da ignorância*. Unicamp. <https://www2.unicamp.br/estatico-2023/noticias/2021/04/14/negacionismo-na-pandemia-virulencia-da-ignorancia/>
- Robin, B. R., & McNeil, S. G. (2019). Digital storytelling. *The International Encyclopedia of Media Literacy*, 1-8. <https://doi.org/10.1002/9781118978238.ieml0056>
- Santos, A. R. S., Maia, A. J. R., Nascimento, I. C. S., & Melo, G. C. V. (2020). Responsabilidade Social, Reputação Corporativa e a Covid-19: Limites e Possibilidades a Partir da Pandemia. In *XX USP International Conference in Accounting*. USP. <https://congressousp.fipecafi.org/anais/20Usplnternational/ArtigosDownload/2895.pdf>

- Schoultz, I., & Flyghed, J. (2019). From "we didn't do it" to "we've learned our lesson": Development of a typology of neutralizations of corporate crime. *Critical Criminology*, 28(4), 739-757. <https://doi.org/10.1007/s10612-019-09483-3>
- Schoultz, I., & Flyghed, J. (2020). Denials and confessions. An analysis of the temporalization of neutralizations of corporate crime. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 62, Article 100389. <https://doi.org/10.1016/j.ijlcj.2020.100389>
- Schoultz, I., & Flyghed, J. (2021). "We have been thrown under the bus": Corporate versus individual defense mechanisms against transnational corporate bribery charges. *Journal of White Collar and Corporate Crime*, 2(1), 24-35. <https://doi.org/10.1177/2631309X20911883>
- Silva, A., Vala, M., & Paiva, A. (2001). Papous: The virtual storyteller. In A. Antonio, R. Aylett, & D. Ballin (Eds.), *Intelligent Virtual Agents: Third International Workshop* (pp. 171-180). Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-44812-8_14
- Silva, E. R., Larentis, F., & Dias, D. T. A. (2018). O lado negro do storytelling nas organizações: A importância da reflexão. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 51-77. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.1877>
- Sisco, H. F. (2012). The ACORN story: An analysis of crisis response strategies in a nonprofit organization. *Public Relations Review*, 38(1), 89-96. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.001>
- Soares, H. M., & Schiavi, C. S. (2023). COVID-19 e Responsabilidade Social Corporativa: os posicionamentos dos empresários negociacionistas da pandemia. *Revista Organizações em Contexto*, 19(37), 297-328. <https://revistas.metodista.br/index.php/organizacaoesemcontexto/article/view/39>
- Smithson, J., & Venette, S. (2013). Stonewalling as an image-defense strategy: A critical examination of BP's response to the Deepwater Horizon explosion. *Communication Studies*, 64(4), 395-410. <https://doi.org/10.1080/10510974.2013.770409>
- Svane, M. (2019). Organizational storytelling of the future: Ante-and anti-narrative in quantum age. In D. V. Boje & M. Sanchez (Eds.), *The Emerald Handbook of Management and Organization Inquiry* (pp. 153-182). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-551-120191010>
- Trindade, E., Zimmermann, D. D., & Meira, K. M. A. (2020). Rituais de consumo: espectros da mediatização e da opinião pública sobre o ativismo digital. *Interin*, 25(2), 222-248. <https://doi.org/10.35168/1980-5276.UTP.interin.2020.Vol25.N2.pp222-248>
- Vaara, E., & Tienari, J. (2011). On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. *Organization Science*, 22(2), 370-390. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0593>
- Vendelø, M. T. (1998). Narrating corporate reputation: becoming legitimate through storytelling. *International Studies of Management & Organization*, 28(3), 120-137. <https://doi.org/10.1080/00208825.1998.11656743>

Como citar:

Soares, D. C., & Oliveira, C. R. (2025). "Me Desculpem se Fui Mal Interpretado!": Tentativas de Retratação Pública do Grupo Madero em um Contexto de Crise. *Revista Ciências Administrativas*, 31, 1-14. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2025.31.e15522>

Endereço para correspondência:

Débora Cristina Soares
E-mail: debora.crs@ufu.br

Cintia Rodrigues de Oliveira
E-mail: cintia@ufu.br



Recebido em: 12/10/2024.
Aceito em: 30/09/2025.