UMA MÁ DECISÃO INCOMODA MUITA GENTE, EM TEMPOS DE COVID-19 INCOMODA MUITO MAIS

RESUMO

O caso de ensino em questão tem como principal objetivo levantar uma discussão sobre a tomada de decisão de líderes e gestores de negócios em situações de crise, tendo como plano de fundo o novo coronavirus (COVID-19), que se alastrou por todo o mundo no ano de 2020, sendo declarado como pandemia pela OMS (Organização Mundial de Saúde). Por conta do COVID-19, a maioria dos Governos Mundiais promoveu o estado de quarentena da população (incluindo o Brasil), resultando no fechamento de todas as atividades não essenciais (incluindo shoppings, lojas, empresas etc.). Com o bloqueio, começou a emergir dois grupos, um "pró-quarentena", com o argumento de evitar perder o maior número de vidas possíveis durante o surto (sugerida pela OMS), e o "contra-quarentena", com o argumento que a crise econômica provocada pela própria quarentena será muito pior que o próprio COVID-19 (defendida por alguns empresários). No caso em específico, será estudada a série de declarações do proprietário e fundador das empresas de alimentação, Madero e Jeronimo Burger, que com uma trajetória até então considerada vitoriosa, optou pela tomada de decisão contra a aplicação da quarentena, mas que ao desenrolar dos acontecimentos e a crise nas relações públicas, pareceu ter que encontrar um novo discurso. Sugere-se usar o caso em questão nas disciplinas de Processo Decisório e Controle, Sistemas de Apoio à Tomada de Decisão, Análise de Decisão e Comunicação Organizacional além das demais em que o objetivo seja a Tomada de Decisão e os impactos para a organização.

Palavras-Chave: COVID-19, Tomada de Decisão, Relações Públicas

INTRODUÇÃO

Em março de 2020, o Brasil e o mundo se encontravam em meio a uma das maiores crises mundiais trazidas pelo enfrentamento do COVID-19, tanto em termos de saúde pública, quanto em função de seus desdobramentos econômicos e sociais.

Nesse momento, Júnior Durski, proprietário da rede Madero, com alcance nacional na área de restaurantes e especializado em hamburgueres, publicou um vídeo em suas redes sociais, questionando a viabilidade e a validade da quarentena, recomendada pela Organização Mundial de Saúde (OMS). Segundo ele, o impacto econômico provocado pela crise causada pelo chamado *lockdown* (confinamento) seria muito maior que o número de mortes ocasionadas pela própria doença.

Durski fez uma série de pronunciamentos polêmicos e contrários às ações de isolamento social e em resumo disse que não demitiria ninguém. No entanto, apenas um mês depois, o cenário do país mudou, coisas aconteceram e ele demitiu. Em meados de abril de 2020, apenas 40 dias após seus pronunciamentos em redes sociais, Durski se via diante da necessidade de adotar um novo posicionamento. Nunca a vida lhe parecera tão dinâmica, tão imprevisível. Teria ele se precipitado a fazer as declarações de menos de dois meses atrás? E agora, que caminho seguir?

OS PRONUNCIAMENTOS DE JUNIOR DURSKI

Era uma segunda-feira, dia 23 de março de 2020 e o Brasil registrava, segundo o portal G1.com (2020), um total de 1.960 infectados e 34 mortos, sendo 30 somente no estado de SP. Júnior Durski, proprietário da rede Madero, com mais de 100 mil seguidores em seu Instagram, pegou seu celular e gravou um vídeo para expressar sua opinião da seguinte forma: "Oi, pessoal, estou passando aqui para dizer que sou totalmente contrário a esse *lockdown* que estamos tendo no Brasil. O Brasil não pode parar dessa maneira, o Brasil não aguenta. Tem que ter trabalho, as

pessoas têm que produzir, têm que trabalhar. O Brasil não tem essa condição de ficar parado assim".

Ainda colocou que "... as consequências econômicas que teremos no futuro serão muito maiores do que as pessoas que vão morrer agora com o coronavírus. Sei que temos de chorar e vamos chorar por cada uma das pessoas que vão morrer com o coronavírus. Vamos cuidar, vamos isolar os idosos, as pessoas que tenham algum problema de saúde, como diabetes, vamos! É nossa obrigação fazer isso. Mas não podemos, por conta de cinco ou sete mil pessoas que vão morrer..."

Por fim, o proprietário concluiu que "...a minha empresa tem condições, recursos e caixa para passar três, quatro, cinco ou seis meses parada. Não estou preocupado comigo, já disse que manterei o emprego dos nossos empregados. Estou preocupado com o Brasil, com o pequeno empresário, com o vendedor de pipoca, com quem tem um "restaurantinho", um barzinho. Estou preocupado com milhões de pessoas que não terão um emprego em 2021".

O MADERO

Segundo informações de mídias especializadas e de acordo com o próprio site do Madero, o chef e fundador, Júnior Durski, desde o início de sua trajetória, percebeu que não seria possível fazer nada sozinho. Mais do que isso, para tornar seu sonho realidade, precisaria de muita gente boa vibrando como ele em torno do projeto de lançar uma rede de alimentação que produzisse e servisse comida de verdade.

O fundador da empresa, Junior Durski, trabalhou anos no setor madeireiro. Porém sua paixão pela gastronomia o fez viajar pelo mundo com o intuito de aprender técnicas culinárias e posteriormente, abrir restaurantes. Criou então um restaurante com seu nome, o Durski, com a proposta de representar a alta gastronomia e, seis anos depois, fundou o Madero, nome que então foi uma homenagem para seu setor de criação. O restaurante focou em sanduíches e carnes, destacando-se nos hambúrgueres que são conhecidos pelo *slogan* "o melhor do mundo" (Figura 1). A infraestrutura das lojas é voltada para o aconchego, comodidade e conforto de seus clientes, com um design único. O portal da empresa informa (2019) que o número de colaboradores passou de 5 mil pessoas.

Figura 1 – Logo Madero e o "Melhor hambúrguer do mundo"



Fonte: Madero (https://www.restaurantemadero.com.br)

A missão do Madero, segundo seu portal, é proporcionar sempre bons e agradáveis momentos em termos de sabor, serviço, qualidade e alimentos saudáveis, e ser, todos os dias e de todas as maneiras, um pouco melhores. A visão é a de ser referência no segmento de carnes, sanduíches saudáveis e saladas com ênfase nas áreas de controle de qualidade, logística,

operações, serviços e arquitetura, aumentando a participação no mercado e agregando valor econômico e social ao ambiente onde atuam.

Em relação aos valores, o Madero foca no comprometimento total com respeito aos clientes, funcionários e com a qualidade dos produtos. Seu público alvo são pessoas com faixa etária de 15 a 50 anos, pertencentes as classes sociais A e B. Estes são tratados com exclusividade nos mínimos detalhes, inclusive nas embalagens dos produtos, estas com design arrojado e aptas a acondicionarem os produtos adequadamente.

A empresa está presente, segundo dados de dezembro de 2019 da revista PEGN (Pequenas Empresas Grandes Negócios), não só em mais de 135 lojas Madero, mas com outras 55 de outras duas marcas criadas pelo dono, Durski e Jeronimo. O sucesso é tão grande que em novembro de 2018, o proprietário vendeu 22% da empresa por R$700 milhões.

Tais números construíram uma estrutura vitoriosa e respeitada do seu proprietário ao ponto de ter comerciais na TV contando suas histórias, nos maiores portais online, em salas de cinema nos inícios de renomados filmes e se colocando como um dos principais interessados na compra da estrutura nacional daquela que é sua maior concorrente em 2019, o Outback.

O faturamento esperado em 2019 foi de R$1,2bilhão, sendo 2018 acima de R$800 milhões e 56% acima de 2017. Uma trajetória ascendente e vitoriosa e que trouxe a admiração de grande parte dos brasileiros. As posições do seu proprietário eram bem respeitadas e tratadas como referência a jovens e futuros empreendedores.

O CENÁRIO DO COVID-19

A síndrome respiratória aguda coronavírus-2 (SARS-CoV2) foi detectada pela primeira vez em Wuhan, Província de Hubei, China, em 8 de dezembro de 2019. A infecção por SARS-CoV-2 pode causar coronavírus (COVID-19) e levar à síndrome respiratória aguda, hospitalização e morte. (ZHU et al, 2020). Segundo o portal Virological.Org, em 12 de março de 2020, o surto global de SARS-CoV-2 foi declarado uma pandemia, com 125.048 casos e 4.613 mortes, todos notificados pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 117 países / territórios ou áreas em todo o mundo.

A grande preocupação foi com o crescente aumento de casos graves, gerando cada vez mais internações hospitalares e, dessa forma, causar o colapso do sistema de saúde. De acordo com o portal do New York Times (2020), com a finalidade de frear a disseminação desse novo vírus, a maioria dos governos utilizou a estratégia de evitar as aglomerações de pessoas, estabelecendo o fechamento de comércios/indústrias, escritórios e até de voos entre países, mantendo-se em funcionamento apenas alguns serviços essenciais.

No Brasil, assim como quase a totalidade dos países do mundo, os impactos econômicos do COVID-19, dada a recomendação de isolamento social, vieram muito fortes. Segundo o Financial Times (2020), o país enfrentou uma forte recessão como resultado do surto viral. Ainda de acordo com o portal, os gastos de emergência, sem dúvida, revigoraram as preocupações com a posição fiscal do Brasil, que com o déficit fiscal já em quase 6% do PIB em 2019 e a dívida do governo em 75% do produto interno bruto, o que deixou uma perspectiva econômica precária.

Tal cenário de crise econômica trouxe pânico e uma preocupação maior para os líderes, o desemprego. A expectativa, segundo portal da Forbes USA (2020) é da crise do COVID-19 acabar com sete anos de crescimento de empregos com 17 milhões de pessoas demitidas somente nos Estados Unidos. Já no Brasil, segundo o portal do Valor Econômico (2020), os especialistas apontavam como um pior cenário, cerca de 20 milhões de desempregados, e taxa de 18% de desempregados.

O Brasil também aderiu a quarentena com destaque para aqueles estados que foram mais contaminados, ou seja, RJ e SP. Ambos iniciaram, segundo o Portal Exame.com (2020) a quarentena no dia 24 de março de 2020 em que todos os serviços não essenciais deveriam fechar

as portas, incluindo toda indústria de entretenimento e restaurantes. A figura 2 ilustra como um dos maiores cartões postais do Brasil, a praia de Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro, ficou praticamente sem visitantes, de acordo com o Portal R7 (2020).

Volkswagen e Ferrari, grandes montadoras automobilísticas, simplesmente suspenderam a produção na Europa. A Olimpíada de Tóquio 2020 foi adiada e jogos de todos os esportes foram cancelados, cadeias de suprimentos foram interrompidos e fabricas suspensas ou forçadas a fabricar respiradores como a GM nos EUA. O impacto financeiro também foi muito forte para todas as economias. Segundo o portal The Sean Post (2020), estimou-se impacto total acima de US$4 trilhões.

O dólar que estava próximo de R$4 em 01/01, chegou a atingir seu recorde histórico em meados de abril de 2020, superando os R$5,50 (Gráfico 1), de acordo com o portal Trading View. As bolsas de valores como a NASDAQ, de acordo com o portal USA Today (2020), tiveram uma queda em 18/03 de 28% comparado a mesma data em fevereiro, as bolsas como FTSE 100 de Londres (-32%), FTSE MIB de Milão (-37,31%), a CAC 40 de Paris (-35%) e dentre outras, tiveram destinos semelhantes.

O desemprego nos EUA atingiu um índice histórico, onde 15 milhões de americanos já recorreram do seguro desemprego desde o início da crise (16/04) e a estimativa não é otimista, onde esse número pode chegar a 20 milhões de desempregados, mesmo com todas as medidas de contingência financeira tomadas pelo Governo, de acordo com o Wall Street Journal.com (2020).

O DILEMA DE DURSKI

Diante da crise, os líderes empresariais, dentre eles os CEOs (presidentes) das empresas que detém grande parte dos empregos, precisam se posicionar seja para tranquilizar seus próprios empregados como a sociedade como um todo. Aliado ao posicionamento, está a necessidade da melhor tomada de decisão na crise, diante do dilema imposto pela COVID-19 e, até então, novo para todos, ou seja, focar na economia ou saúde da população como um todo?

Após a série de reclamações, que somou em sua conta do Instagram mais de 17 mil comentários negativos, Júnior Durski resolveu fazer um vídeo na mesma rede social se retratando um dia depois, no dia 24 de março de 2020.

Porém com a intensificação do cenário, mesmo após prometer que não faria qualquer demissão, a rede Madero divulgou a demissão de 600 funcionários já no dia 02 de abril, ou seja, 10 dias após a promessa. Houve repercussão negativa à imagem institucional e o empresário se encontrou em um dilema, o que fazer a partir de agora?

Reflitam sobre os possíveis erros do gestor em seu posicionamento perante o COVID-19. Como será possível resolver (caso haja) os impactos negativos deste posicionamento? Quais possíveis impactos para a marca e reputação da empresa?

ANEXOS

Figura 2 – Fontana di Trevi antes e depois do COVID-19



Fonte: Portal G1 (https://g1.com/bemestar/coronavirus/noticia)

Figura 3 – Praia de Copacabana e depois do COVID-19



Fonte: Portal R7 (https://noticias.r7.com/internacional/fotos)

Gráfico 1 – Cotação do dólar comparada ao Real em 2020



Fonte: Portal Trading View (https://br.tradingview.com/symbols/USDBRL/)

NOTAS DE ENSINO: UMA MÁ DECISÃO INCOMODA MUITA GENTE, EM TEMPOS DE COVID-19 INCOMODA MUITO MAIS

APRESENTAÇÃO

Este caso de ensino tem por objetivo trazer a discussão sobre a relação de Causa e Efeitos das decisões dos Gestores em relação a situações de crise, tendo como plano de fundo, a pandemia do COVID-1. Torna-se importante refletir sobre a importância da opinião pública e como ela afeta diretamente a empresa, tanto positivamente quanto negativamente. Como referencial teórico, os autores incluíram a tomada de decisão e relações públicas como importantes direcionadores para os debates em sala de aula. O caso da empresa Madero, cujo posicionamento do seu gestor gerou rejeição do público e ameaças de boicote pelos seus consumidores.

O link do vídeo do posicionamento de Junior Durski está disponível em: https://economia.ig.com.br/2020-03-24/consequencias-economicas-serao-maiores-que-5-ou-7-mil-mortes-diz-dono-do-madero.html.

1 FONTES E MÉTODOS DE COLETA

Para a elaboração do trabalho, optou-se por uma pesquisa de caraterística exploratória, cujos meios foram uma pesquisa bibliográfica e a busca por sites, fóruns e jornais, como modo de levantamento de dados. Na pesquisa bibliográfica procurou-se identificar e construir o referencial teórico com base em artigos científicos nacionais e internacionais, além de sites com referências de associações.

As referências bibliográficas foram pesquisadas através do portal de periódicos da CAPES (plataforma sucupira), Google Acadêmico e por meio do site http://www.spell.org.br, revistas acadêmicas e congressos de alto impacto como Public Relations Review, Journal of Applied Psychology, dentre outros. Demais informações foram consultadas em sites e jornais de alto impacto como Forbes, New York Times, UOL, Globo, memorandos do próprio Governo Federal/Estadual e documentos divulgados pela OMS, como meios de levantamento de dados e informações.

2 DISCIPLINAS SUGERIDAS

A sugestão dos autores é que o caso de ensino seja aplicado em disciplinas para os cursos de graduação e pós-graduação:

- Processo Decisório e Controle
- Sistemas de Apoio à Tomada de Decisão
- Análise de Decisão
- Comunicação Organizacional

Demais disciplinas em que o objetivo principal seja a tomada de decisão e os impactos para a organização, tal com que busquem as melhores práticas para líderes também são indicadas para que seja realizado o estudo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para tratarmos do caso em questão, torna-se necessário a compreensão por meio de referencial teórico, dois temas de suma importância, sendo estes a tomada de decisão e as relações públicas, itens 4.1 e 4.2, respectivamente, deste artigo.

3.1 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisões é uma grande parte do trabalho de um gerente, uma vez que dele ou dela é frequentemente a palavra final. (WALUMBWA; MAIDIQUE; ATAMANIK, 2014). Ainda

segundo os autores, dar andamento em um novo projeto, direcionar a empresa ao desenvolvimento ou abordar produtos com defeito são exemplos de decisões diárias para gerentes que têm consequências de longo alcance para funcionários, partes interessadas e organizações.

De acordo com Finkelstein, Whitehead e Campbell (2009), a tomada de decisão está no centro de nossas vidas pessoais e profissionais, pois todos os dias tomamos decisões. Os autores também destacam que algumas decisões são pequenas, domésticas e inócuas, porém outras são mais importantes; decisões que afetam a vida das pessoas, meios de subsistência e bem-estar.

Como um indivíduo processa as informações da decisão depende de duas variáveis, de acordo com Payne e Betttman (2001); Primeiro, as pessoas têm uma capacidade cognitiva limitada para processar informações que limitam a quantidade de informações que eles podem processar ao mesmo tempo, segundo, as pessoas podem ter objetivos conflitantes ao tentar tomar decisões. Os autores argumentaram que esses objetivos funcionam em conjunto para motivar os indivíduos a tomar decisões dependendo em sua situação e nível de autoconsciência tomando uma decisão.

A tomada de decisão como uma atividade de processamento de informações, frequentemente ocorre em um único gestor (VROOM; JAGO, 2019). Os autores destacam que quando um problema ou ocasião para decisão ocorre dentro de uma organização, normalmente existem várias alternativas sociais e mecanismos disponíveis para determinar qual solução é escolhida ou decisão deverá ser tomada.

Porém, um ponto relevante para a tomada de decisão é a autoconsciência. Church (confirma o impacto da autoconsciência nos gerentes de alto desempenho. Church (1997) examinou 134 gerentes de alto desempenho e 470 de desempenho médio, obtidos de quatro conjuntos de dados independentes usando várias abordagens diferentes. Os resultados mostraram que os gerentes de alto desempenho eram significativamente aqueles que gerenciavam melhor sua autoconsciência em comparação com gerentes de desempenho médio, sugerindo que a autoconsciência pode influenciar a tomada de decisões.

3.2 RELAÇÕES PÚBLICAS

Relações públicas pode ser definida como um planejamento em função de gerenciamento que promove a comunicação bidirecional entre uma organização e os públicos importantes para seu sucesso. É também uma disciplina baseada no ciências sociais e fundamentadas em um rígido código de ética. (GUTH, 1995)

A construção de fortes relações entre as organizações e seus múltiplos públicos por meio de comunicação aberta, autêntica e transparente foi considerado a essência para excelentes relações públicas (TAYLOR; KENT, 2014).

Dozier, Grunig e Grunig (1995) mostraram que "o conhecimento e a experiência dos comunicadores não são suficientes para a excelência". Os autores reforçaram ainda que excelentes habilidades práticas eram preditores necessários, mas não suficientes, de excelentes práticas de relações públicas.

Um modelo de quatro eixos de papéis em relações públicas foi desenvolvido por Cutlip, Center e Broom (1985): o especialista-prescritor (o definidor de problemas e implementador de soluções), o técnico de comunicação (não-gerente preocupado com a preparação das comunicações), o facilitador das comunicações (um mediador preocupado em manter a comunicação bidirecional na comunicação) e o facilitador do processo de solução de problemas (colaborador do outros gerentes na definição e resolução de problemas).

Relações públicas desempenha um papel crítico no gerenciamento da crise (LEE; HEALTH, 2007). Segundo os autores, as empresas com maior excelência em gerenciamento de comunicação são mais propensas a se envolver em maiores níveis de preparação para crises, como ter um plano e uma equipe e oferecer programas de treinamento. Desta forma, o

compromisso de uma organização com um excelente gerenciamento de comunicação e sua participação nos preparativos para crises parecem ser mutuamente dependentes.

4 ATIVIDADES E QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

O intuito do texto é uma reflexão acerca da tomada de decisão do Gestor/Proprietário Júnior Durski, do Madero, frente a contextualização da pandemia provocada pelo COVID-19. O Madero é uma empresa que foca no comprometimento total com respeito aos clientes, funcionários e com a qualidade dos produtos.

Entretanto, após a divulgação do posicionamento de seu proprietário, surgiram inúmeros pedidos e manifestações para o boicote da marca. O proprietário que naquele momento havia se posicionado contra a quarentena devido ao COVID-19 e afirmando que sua empresa tinha caixa e potencial para manter todos os empregos, terminou por poucos dias depois aparecer novamente na mídia graças a demissão de 600 funcionários e ao apresentar um pedido público de desculpas.

Em contrapartida e logo após a repercussão do vídeo da Empresa Madero, o seu concorrente Outback, que até então era uma possível empresa ser adquirida pelo Madero, fez da doação de 13.600 ovos de páscoa para mercados locais e profissionais de saúde, no estado de SP. Tal atitude gerou um posicionamento favorável ao Outback e comparações com a frase do proprietário do Madero foi inevitável e constante nas redes sociais.

O intuito da iniciativa do Outback foi para estimular economicamente os pequenos empreendimentos e uma forma de agradecimento aos esforços contra o COVID-19 (ambas afirmações citadas publicamente pela empresa). A iniciativa foi amplamente aceita e elogiada pela população, onde outras empresas também tomaram o mesmo rumo.

Os líderes do Outback informaram por meio de um comunicado: “Você cuida dele [pequeno negócio] e ele cuida de você. E juntos, superaremos todos os desafios. #CompreDoPequenoNegócio”.

Proposta de questionamentos:

a) Reflitam sobre o posicionamento de Júnior Durski perante o COVID-19. Como será possível resolver (caso seja) os impactos negativos deste posicionamento?
b) Quais possíveis impactos para a marca e reputação do Madero? O comunicado de pedido de desculpas pelo proprietário do Madero trouxe benefícios e foi suficiente para minimizar impactos à marca?
c) Quais poderiam ter sido os posicionamentos do Madero frente ao COVID-19?
d) Como o corpo diretivo da empresa e áreas como relações públicas poderiam se posicionar antes e depois da exposição do proprietário?
e) Quais são só benefícios de se manter um bom relacionamento com os mercados locais? E com a reputação social da marca?

5 ROTEIRO SUGERIDO

Os autores sugerem a aplicação do caso como uma forma de discussão teórica e crítica, promovendo a elaboração de grupo com 3 – 5 alunos. Após a formação dos grupos, recomenda-se em torno de 30 minutos para a leitura do caso e a formulação da opinião do grupo sobre o caso.

Aos professores, é importante que permitam discussões durante os 30 minutos subsequentes e estimulem a aplicação dos referenciais teóricos de tomada de decisão e relações públicas e expor o item 4, deixando assim claro o ocorrido com o Madero e o desdobramento da tomada de decisão do líder citado.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A covid-19 e a economia: desemprego nos EUA pode chegar a 20 milhões, disponível em: <https://exame.abril.com.br/mercados/a-covid-19-e-a-economia-desemprego-nos-eua-pode-chegar-a-20-milhoes/>, Acesso em 12 abr. 2020

CHURCH, A. H. , **Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations**, *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82(2), 281—292.

Consequências econômicas serão maiores que 5 ou 7 mil mortes, diz dono do Madero, disponível em: <https://economia.ig.com.br/2020-03-24/consequencias-economicas-serao-maiores-que-5-ou-7-mil-mortes-diz-dono-do-madero.html>, Acesso em 10 mai. 2020.

COOMBS, W. T. (1999). **Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding**. Thousand Oaks, CA: Sage,

Coronavirus Could Wipe Out Over Seven Years Of Job Growth With 17 Million People Laid Off, disponível em: <https://www.forbes.com/sites/chuckjones/2020/03/30/coronavirus-could-wipe-out-over-seven-years-of-job-growth-with-17-million-people-laid-off/#13d76aee42a1>, Acesso em: 20 abr. 2020

Coronavirus Travel Restrictions, Across the Globe (2020), disponível em: <https://www.nytimes.com/article/coronavirus-travel-restrictions.html> , Acesso em: 25 abr. 2020.

Coronavírus: 25 milhões podem ficar sem emprego, diz OIT, disponível em: <https://valor.globo.com/mundo/noticia/2020/03/18/coronavrus-25-milhes-podem-ficar-sem-emprego-diz-oit.ghtml>, Acesso em 15 abr. 2020

COVID-19 — a timeline of the coronavirus outbreak, disponível em: <https://www.devex.com/news/covid-19-a-timeline-of-the-coronavirus-outbreak-96396>, Acesso em: 18 abr. 2020

CUTLIP, S. M.; CENTER, A. H.; BROOM, G. M.; Effective Public Relations, 6th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985), pp. 68-72.

DE JESUS, J.G. et al. (2020) **First cases of coronavirus disease (COVID-19) in Brazil, South America (2 genomes, 3rd March 2020),** disponível em: *(http://virological.org/t/first-cases-ofcoronavirus-disease-covid-19-in-brazil-south-america-2-genomes-3rd-march- 2020/409, Virological, 2020),* Acesso em 25. Abr 2020.

DOZIER, D. M.; GRUNIG, L.; GRUNIG, J. E. (1995) **Manager's Guide to Excellence in Public Relationsand** *Communication Management* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1995), p. 117.

FERNANDES, N.; Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy (March 22, 2020). Disponível em https://ssrn.com/abstract=3557504

First Covid-19 case happened in November, China government records show – report, disponível em: <https://www.theguardian.com/world/2020/mar/13/first-covid-19-case-happened-in-november-china-government-records-show-report>

Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus), disponível em: <https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875>, Acesso em: 18 abr. 2020

HOLSHUE, M. L.; DEBOLT, C.; LINDQUIST, S.; LOFY, K. H.; WIESMAN, J.; BRUCE, H. et al (2020) **First case of 2019 novel coronavirus in the United States**," *New England Journal of Medicine*, 382:929-36.

Italy Home Quarantine Repeats China's Mistake, Doctors Say, disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-30/italy-home-quarantine-repeats-mistake-made-in-china-doctors-say>, Acesso em: 8 abr. 2020

JERNIGAN, D. B., (2020), **Update: public health response to the coronavirus disease 2019 outbreak | United States, February 24, 2020**, *MMWR. Morbidity and mortality weekly report*, 2020, *69.*

LEE, J.; WOESTE, J. H.; HEATH, R. L. (2007). **Getting ready for crises: Strategic excellence**. *Public Relations Review, 33(3), 334–336.*

Madero demite 600 funcionários, mesmo após prometer manter quadro, disponível em: <https://catracalivre.com.br/cidadania/madero-demite-600-funcionarios-mesmo-apos-prometer-manter-quadro/>, Acesso em 7 mai. 2020.

O mundo em quarentena, famosos pontos turísticos estão vazios, disponível em: < https://noticias.r7.com/internacional/fotos/o-mundo-em-quarentena-famosos-pontos-turisticos-estao-vazios-24032020#!/foto/5>, Acesso em: 18 abr. 2020.

PAYNE, J. W.; BETTMAN, J. R. (2001) **Behavioral decision research: a constructive processing perspective,** *Annual Review of Psychology*, 43, 87—131.

Por que os morcegos, considerados possível fonte do coronavírus, transmitem tantas doenças, disponível em: <https://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2020/02/12/por-que-os-morcegos-considerados-possivel-fonte-do-coronavirus-transmitem-tantas-doencas.ghtml>, Acesso em: 10 abr. 2020

Primeiro caso de Covid-19 é confirmado no Brasil, disponível em: <https://newslab.com.br/primeiro-caso-do-covid-19-e-confirmado-no-brasil/>, Acesso em 15 abr. 2020

Primeiro caso do novo coronavírus no mundo teria ocorrido em novembro, disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/mundo/primeiro-caso-novo-coronavirus/>, Acesso em 12 abr. 2020

Quanto as Bolsas do mundo perderam por causa do coronavirus, disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/noticias/quanto-bolsas-perderam-coronavirus/>, Acesso 12 abr. 2020

RJ restringe linhas intermunicipais de ônibus e isola Região Metropolitana para conter coronavirus, disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2020/03/17/rj-restringe-linhas-intermunicipais-de-onibus-e-isola-regiao-metropolitana-para-conter-coronavirus.ghtml>, Acesso em: 20 abr. 2020

Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCoV), disponível em: <https://www.who.int/news-room/detail/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov)>, Acesso em 28 abr. 2020

The window is closing fast on Brazil's economic reform agenda, disponível em: <https://www.ft.com/content/a3e0ed08-b33c-492a-9398-6e2db4910535>, Acesso em 15 abr. 2020