



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO  
ORIENTADORA: LIZIANE GUAZINA

VITÓRIA CORRÊA LOPES WOHLGEMUTH

**PERCEPÇÕES SOBRE O IMPACTO DAS MÍDIAS SOCIAIS  
NA GESTÃO DE CRISE**

BRASÍLIA

1º/2018



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO  
ORIENTADORA: LIZIANE GUAZINA

VITÓRIA CORRÊA LOPES WOHLGEMUTH

**PERCEPÇÕES SOBRE O IMPACTO DAS MÍDIAS SOCIAIS  
NA GESTÃO DE CRISE**

Monografia apresentada à Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Comunicação Organizacional.

BRASÍLIA

1º/2018

Banca Examinadora  
Universidade de Brasília  
Comunicação Organizacional

---

Professora Doutora Liziane Guazina - Orientadora

---

Professora Doutora Délcia Vidal - Membro da Banca

---

Professor Doutor João José Curvello - Membro da banca

---

Professora Doutora Luiza Spínola - Suplente

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais João Carlos e Maria da Graça pelo apoio incondicional e suporte em todos os momentos.

À minha orientadora, Liziane Guazina, professoras, professores e funcionários da secretaria que foram presentes nos anos da graduação.

À minha tia Adriana e às amigas Brenda Parmeggiani, Eliane Carvalho e Maya Macario por todo o auxílio, conselhos e correções, que foram indispensáveis para a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Agradeço ainda a todos meus amigos queridos, que estiveram comigo ao longo de 4 anos com apoio, suporte, carinho e amizade durante aulas, trabalhos e momentos únicos que fizeram parte da minha formação.

Muito obrigada.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos-chave no processo de gestão de crises .....	Página 10
Figura 2 – Ranking mundial de usuários de internet .....	Página 14
Figura 3 – Página Boicote AREZZO.....	Página 28
Figura 4 – Métodos e técnicas a serem utilizadas na construção do Projeto de Pesquisa .....	Página 32
Figura 5 – <i>Homepage</i> da CobraCriada.....	Página 37
Figura 6– Perfil no Facebook da CobraCriada.....	Página 37
Figura 7 – Instagram da CobraCriada.....	Página 38
Figura 8 – Perfil no Twitter da CobraCriada.....	Página 38
Figura 9 – <i>Homepage</i> da Embrapa.....	Página 39
Figura 10 – Perfil no Facebook da Embrapa.....	Página 39
Figura 11 – Perfil no Instagram da Embrapa.....	Página 40
Figura 12 – Perfil no Twitter da Embrapa.....	Página 40
Figura 13 – <i>Homepage</i> do UniCEUB.....	Página 41
Figura 14 – Perfil no Facebook do UniCEUB.....	Página 41
Figura 15 – Perfil no Instagram do UniCEUB.....	Página 42
Figura 16 – Perfil no Twitter do UniCEUB.....	Página 42
Figura 17 – <i>Homepage</i> da In Press Oficina.....	Página 43
Figura 18 - Perfil no Facebook da In Press Oficina.....	Página 43
Figura 19 – Perfil no Twitter da In Press Oficina.....	Página 44
Figura 20 – <i>Homepage</i> do Cofen.....	Página 45
Figura 21 – Perfil no Facebook do Cofen.....	Página 45
Figura 22 – Perfil no Instagram do Cofen.....	Página 46
Figura 23 – Perfil no Twitter do Cofen.....	Página 46
Figura 24 – <i>Homepage</i> do MCCE.....	Página 47
Figura 25 – Perfil do MCCE no Facebook.....	Página 47
Figura 26 – Perfil do MCCE no Twitter.....	Página 48
Figura 27 – Dados sobre perfis nos sites de redes sociais de empresas dos entrevistados.....	Página 48
Figura 28 – Comparação entre autores e gestores.....	Página 55

## **SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. CRISES ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Entendendo o termo Crise.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Gerenciamento de crise .....</b>	<b>7</b>
<b>3. MÍDIAS SOCIAIS.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. O uso dos sites de redes sociais .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. Interatividade entre organizações e público na internet .....</b>	<b>18</b>
<b>4. CRISES E MÍDIAS SOCIAIS .....</b>	<b>22</b>
<b>5. METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
<b>6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>36</b>
<b>7. CONCLUSÕES .....</b>	<b>57</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO I – PERGUNTAS ENTREVISTA.....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO II– ENTREVISTAS COMPLETAS .....</b>	<b>68</b>

## **RESUMO**

Esse trabalho de conclusão de curso pretende discutir as percepções sobre o impacto das mídias sociais e as mudanças enfrentadas pela gestão da Comunicação no processo de gerenciamento de crises decorrentes da atual cultura de participação ativa de usuários, consumidores e clientes nas redes sociais. Para tanto, a metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa de caráter exploratório, com a realização de revisão bibliográfica e entrevistas com seis (6) profissionais e estudiosos da área de gestão de crises de Comunicação no Distrito Federal. Após discussão da bibliografia e análises das entrevistas, concluímos que não é mais possível realizar um trabalho de gestão de crises sem levar em consideração o impacto que a internet e as mídias sociais trazem, como a velocidade de repercussão de informações entre usuários. A gestão deve, portanto, ocorrer nas duas frentes: meios online e offline, em um trabalho conjunto.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; Crise; Gestão; Mídias Sociais; Participação.

## 1. INTRODUÇÃO

O aumento da utilização das chamadas novas mídias, assim como sua importância crescente na sociedade, é verificado quando observado o fato de que 42% dos brasileiros informam que a internet é o meio de comunicação que mais utilizam, sendo que no Brasil, 49% da população tem acesso à internet, de acordo com a Pesquisa Brasileira de Mídia 2015, da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. Mesmo que inferior à metade dos brasileiros, aqueles que estão online consomem intensamente: 76% dos usuários acessam diariamente, sendo expostos em média, aproximadamente cinco horas por dia (BRASIL, 2015, p.49). Dentro dessa proporção, a Pesquisa Brasileira de Mídia (2015)<sup>1</sup> mostra ainda que as redes sociais e os aplicativos de troca de mensagens mais usados são o Facebook, com 83%, o WhatsApp, com 58%, o Youtube, com 17%, e o Instagram, com 12%, enquanto o Twitter tem apenas 5%.

Assim como os brasileiros estão presentes nas redes sociais, as empresas também possuem seus perfis e páginas empresariais. “Os media sociais, que inicialmente eram um espaço de sociabilidade no âmbito de relações pessoais, contam cada vez mais com a presença de organizações e as interações profissionais e comerciais são cada vez mais frequentes” (DIAS e ANDRADE, 2015, p.89). É possível afirmar que muitas corporações perceberam o potencial de interação com os seus usuários – consumidores, clientes, audiências – através das mídias sociais e, portanto, dedicam parte de seus esforços comunicacionais para trabalhar com essas ferramentas.

Mesmo nos casos em que há valorização das redes sociais, “por se reportar a ambientes ou a modelos de interação que se consolidaram recentemente, (...) a gestão da comunicação nesses meios ainda ocorre, predominantemente, de forma intuitiva e amadorística” (BUENO, 2015, p.19).

Esse trabalho, por certas vezes amador ou desleixado, nem sempre ajuda as organizações, que hora ou outra terão de encarar um conflito que pode começar pequeno e tomar proporções catastróficas: as crises organizacionais. Toda organização é vulnerável a crises e surgem várias delas ao longo da história de uma empresa. Saber como geri-las, então, é essencial e nesses momentos é fundamental assumir o erro e saber se defender.

---

<sup>1</sup> Pesquisa Brasileira de Mídia 2015. Hábitos de consumo de mídia pela população brasileira. Secom, 2015. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf>. Acesso em 5 março 2018.



Assim, torna-se indispensável a utilização da Comunicação nas empresas, organizações e entidades para o gerenciamento de crises. Hoje, na velocidade com que as informações se propagam, ficou muito mais difícil conter uma crise. Se antes elas eram reveladas ao público, às vezes apenas através da imprensa, atualmente podem surgir em qualquer mídia social, onde seu potencial de alcance é maior e a velocidade de propagação é muito mais rápida.

Em dados práticos, em 60 segundos, 3,3 milhões de *posts* são publicados no Facebook, 29 milhões de mensagens são trocadas pelo WhatsApp e 500 horas de vídeo são carregadas no Youtube. Tais números, compilados pela consultoria *Smart Insights* para a Agência O Globo<sup>2</sup>, mostram a rapidez com que informações são compartilhadas na internet e como é grande o desafio que as empresas têm perante uma situação de crise ao tentar solucioná-la, em um meio em que talvez a reclamação de alguém seja mais vista que a retratação da marca. Ainda, é necessário levar em consideração que as crises são diferentes em cada um desses sites de aplicativos, por questões como formato, ações, modo de compartilhamento e públicos. Portanto, não se pode mais, em 2018, falar de crise nos meios digitais sem considerar essa repercussão de dados e informações.

O aumento do uso das redes sociais transformou o modo como clientes e marcas se relacionam, pois agora possuem entre si uma comunicação mais efetiva, direta e corriqueira. A empresa de dados e pesquisa eMarketer<sup>3</sup> apontou, em estudo de 2016, os brasileiros como os principais usuários de redes sociais em toda a América Latina: em 2014, o Brasil tinha 78,1 milhões de usuários mensais ativos — aqueles que acessam uma rede social ao menos uma vez por mês; em 2015, esse número subiu para 86,5 milhões, e na metade de 2016, já eram 93,2 milhões de ativos.

Tal crescimento justifica a necessidade de empresas e marcas estarem cada vez mais presentes na internet e dialogando com os usuários. Nos meios de Comunicação Digital, as empresas conseguem conhecer melhor seu público, interagir com ele de forma rápida e, conseqüentemente, se fortalecer no mercado. Já para os usuários, as redes passaram a servir como uma espécie de canal para atendimento ao consumidor que, diferente dos

---

2 Gestão de Crise Nas Redes Sociais Exige Resposta Rápida: Portal O Globo. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Tecnologia/noticia/2017/06/gestao-de-crise-nas-redes-sociais-exige-resposta-rapida-dizem-especialistas.html>. Acesso em 15 set. 2017.

3 Brasil é o maior usuário de redes sociais da América Latina. Disponível em: <http://forbes.uol.com.br/fotos/2016/06/brasil-e-o-maior-usuario-de-redes-sociais-da-america-latina/>. Acesso em 30 jan. 2018

meios tradicionais, têm grande visibilidade, impacto e geralmente, rapidez na resposta e solução do problema.

Em pleno ano de 2018, falar que os consumidores e clientes são e estão conectados é uma obviedade. O público de agora, usuários ativos na internet, fala bem ou mal sobre uma marca para os seus vários amigos e seguidores, seja no Twitter ou no Facebook. Com as redes sociais e a internet, o consumidor ganhou voz para avaliar, criticar e divulgar suas opiniões do modo que bem entender. Bem ou mal, estes usuários estão constantemente falando sobre as marcas que consomem e as avaliando. Além disso, sabem muito bem quando e de que maneira algo os desagrada e as melhores maneiras de se fazerem notados pelos outros usuários e pelas próprias organizações.

Deve-se considerar, ainda, o fato de que quando o problema envolve questões que vão além dos interesses pessoais de cada um, como as que abrangem racismo e homofobia, por exemplo, os usuários se unem. Não é mais apenas indivíduo fazendo uma reclamação pontual na página da empresa, mas sim centenas de milhares de pessoas discutindo, produzindo conteúdo, dialogando umas com as outras e exigindo uma resposta da organização. Essa liberdade de expressão, somada ao poder de reverberação e o alcance das redes, possibilita maiores chances de ocorrerem crises nas organizações, além de colocar em risco a sua credibilidade na web, isso porque é através da internet que os consumidores se fazem ser ouvidos para exigir bons serviços e informações.

Esse trabalho de conclusão de curso pretende, portanto, discutir quais são as percepções sobre o impacto das mídias sociais e as mudanças enfrentadas pela gestão atualmente no processo de gerenciamento de crises. A partir do tema estabelecido, o problema de pesquisa busca entender quais as mudanças enfrentadas ao se realizar a gestão de crises, a partir do impacto das mídias sociais na área, com intuito de identificar o que mudou na administração de crises com a internet, os sites de redes sociais e a cultura da participação. Isso, levando em conta os métodos utilizados antes, a partir do contexto aqui descrito em que as empresas precisam se posicionar, cada vez mais, na internet perante usuários e consumidores ativos e, exigentes e produtores de conteúdo, principalmente em momentos de crise organizacional, que afetam seu público direta ou indiretamente. Os objetivos específicos são: 1) Apresentar o cenário nas mídias sociais; 2) Discutir sobre crises, gestão de crises e como esse trabalho é afetado pelas mídias sociais; 3) Discutir sobre interatividade entre organizações e usuários na internet; 4) Verificar e analisar quais as

mudanças e desafios que as mídias sociais e a cultura da participação trouxeram para a área, a partir de realização de entrevistas.

Para a realização deste trabalho, a metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa de caráter exploratório, para compreender o que é e como é feito o gerenciamento de crise, a fim de poder entender quais mudanças as mídias sociais trouxeram para a área. Esta pesquisa é resultado de um estudo teórico-descritivo, fundamentado em pesquisa bibliográfica de livros, anais de congressos acadêmicos e bases de dados digitais de teses e dissertações, além da realização de entrevistas com seis (6) representantes de agências de comunicação, jornalistas e pesquisadores da área, que expuseram suas experiências e entendimentos sobre o gerenciamento de crise em tempos de mídias sociais.

Ademais, foi necessário reunir e explorar diferentes conceitos que abordam crises, gerenciamento, mídias sociais, sites de redes sociais, e assuntos que, de forma geral, norteiam a execução da pesquisa. Para melhor o entendimento do assunto, o trabalho foi dividido em capítulos: no primeiro, apresentados os termos crise e gestão de crise; nos dois seguintes, é feita uma contextualização das mídias sociais e definidos conceitos sobre sites de redes sociais, participação, interação e interatividade; depois, apresenta-se o desenvolvimento sobre crises e mídias sociais e as mudanças que elas trazem para a área; no quinto, é abordada a metodologia utilizada; depois, é realizada a análise das entrevistas; por último, a conclusão.

## **2. CRISES ORGANIZACIONAIS**

### **2.1. Entendendo o termo Crise**

A palavra Crise origina-se do grego *krisys*<sup>4</sup>, que tem como significado ruptura. Podemos analisar tal significância como a quebra de uma situação tranquila da empresa, momento em que se origina uma situação que pode virar uma crise. Basicamente, crise é um momento de adversidade, em que ocorre alguma situação negativa, independente do meio em que surge. Temos como possibilidades as crises familiar, política, econômica e, claro, as organizacionais de comunicação. Elas existem desde que surgiram os primeiros comércios. Fica simples entender então que basta existir uma relação comercial e organizacional para uma crise começar. Podemos pensar no passado, com um exemplo

---

<sup>4</sup> Termo crise. Disponível em <http://www.falandodegestao.com.br/qual-a-origem-da-palavra-crise/>. Acesso em 25 março 2018

básico: um grupo de pessoas vendiam alimentos para outras. Se eles não tivessem nada para vender, não quer dizer que seus clientes não voltariam na semana seguinte.

Tal fato não seria considerado uma crise, apenas um problema pontual sem prejuízos significativos. Contudo, uma possibilidade seria a venda de comida estragada como se fresca estivesse trazendo sérios riscos à saúde dos consumidores. Nesse caso temos uma crise, pois a venda daquela mercadoria representou uma ameaça à integridade física dos clientes, os quais dificilmente voltariam a comprar o produto.

No contexto de uma grande empresa, cujos reflexos se dão em uma escala maior, imaginemos uma indústria alimentícia nos tempos atuais, com um público expressivo. Novamente, se não há mercadoria em razão de problemas com a entrega, não necessariamente uma crise está instalada, tendo em vista que a situação é pontual, com baixas possibilidades de perda de clientes. Porém, se uma carga estiver em mau estado, pode-se afirmar com toda certeza que ocorrerá uma crise, com consequências passíveis de até mesmo interditar a indústria.

Contudo, uma crise não precisa afetar apenas os consumidores em si para se estabelecer. Um exemplo claro desse tipo de situação ocorreu em maio de 2018, quando o convite para uma cerimônia de comemoração dos 20 anos do governo do Presidente Michel Temer trazia o *slogan* “O Brasil voltou, 20 anos em 2”. A frase permitia o duplo sentido, sendo um deles que o país voltou a prosperar, com 20 de avanços em apenas 2 de governo e, o outro, com entender que o país regrediu nos 20 anos de mandato do presidente, 20 anos. O curto *slogan*, considerado desastroso, repercutiu em todos os jornais do país, além de blogs e redes sociais e teve de ser alterado de última hora.

Desse modo, com tantas possibilidades, o que faz de um acontecimento uma crise? Basicamente, ela é um episódio que não pode ser previsto, o qual provoca prejuízo à organização. Lopes (apud FORNI 2003, p.363) entende que “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” pode virar uma crise, algo que não se limita a acontecer dentro da empresa: é uma situação que foge ao controle de todos e que precisa ser rapidamente corrigida ou abafada.

É necessário ressaltar que crise, aqui, será considerada apenas a que afetar os públicos externo, clientes e população, e interno, funcionários da empresa. Obviamente, uma crise pode ocorrer em qualquer âmbito organizacional, mas para fins desta pesquisa, fica impossível detalhar e caracterizar todas as possibilidades. O que será considerado, então,

são aqueles acontecimentos que poderiam ter sido previstos e evitados. Isso faz com que o erro humano seja o principal motivador de uma situação de crise em uma organização. Segundo Mitroff (apud ROSA, 2001), o peso da falha humana em uma crise é maior que o de desastres naturais, pois as falhas humanas podem ser previstas, além de provocarem crises por ações adequadamente feitas ou não.

Segundo Forni (2015), não há um conceito preciso para crise, sendo diversas vezes um entendimento até mesmo vago. Já para Fink (1986), é um momento inevitável ou no qual uma mudança decisiva é necessária. Assim, pode-se entender que a crise é um momento ruim para a empresa, em que é preciso agir rápido e modificar o modo como as coisas estão sendo realizadas.

Todos os dias, as empresas passam por inúmeros problemas, desde a falha de um equipamento, até a falta de pessoal ou um ofício erroneamente escrito. Essas situações dificilmente serão intituladas crise, porque não possuem relevância suficiente para parar completamente atividades normais e gerar prejuízos maiores. Contudo, se essa situação ocorresse, ainda assim não poderia ser assim classificada se não chamasse a atenção da mídia, isso porque é necessário ter visibilidade e repercussão nos meios de comunicação. Quando o problema tem significância e atrai a mídia, pode-se dizer que a organização tem uma crise instalada. Sem mídia, não há crise, e tal afirmação tem extrema relevância quando falamos de Crises em Comunicação.

De acordo com José Forni (2015), a mídia vai atrás do que irá dar audiência, pois essa é a realidade do mercado de comunicação. Assim, devido à necessidade dela, tudo aquilo que é diferente, chama atenção ou é um fato extremamente negativo e foge do comum, é considerado pauta. Infelizmente, em geral, as crises organizacionais de comunicação são ótimos exemplos reais de tais situações inusitadas e facilmente ganham destaque nas redes e meios tradicionais de comunicação.

A partir do papel que a mídia desempenha na sociedade, a Comunicação Organizacional teve de se adaptar e passar a realizar uma articulação entre as mídias tradicionais (jornais, revistas) e novas mídias (redes sociais na internet como Facebook e Twitter). Assim, em momentos de instabilidade, a mídia funciona como um palco da legitimação, sendo o meio pelo qual a informação virá a público, tendo alcance e impacto, não só por colocar o assunto na pauta da sociedade, mas principalmente porque faz com que o nome da

organização seja divulgado de modo negativo em jornais impressos, onlines e televisivos, assim como em revistas, páginas e blogs.

## **2.2. Gerenciamento de crise**

A partir da definição de crise, o gerenciamento serve exatamente para planejar e monitorar o modo como as informações serão passadas ao público, a fim de tentar prever, planejar e solucionar crises que venham ocorrer dentro de organizações e marcas. Ao se pensar em uma gestão, é preciso estabelecer padrões de comunicação com a imprensa e o público, a fim de evitar desencontros nos momentos de grande pressão. Com esse planejamento, a empresa consegue minimizar as perdas e oferecer ganhos ao público, que também sofre com as suas consequências, além de se retratar, se for o caso e diminuir o impacto do acontecido em sua imagem.

A necessidade de haver uma comunicação por parte das organizações, como é a questão de haver um planejamento e gestão, pode ser entendido pela Comunicação Organizacional. A comunicação não só vende e expõe produtos, serviços e marcas, mas também trabalha com a imagem da empresa, numa busca de ganhar credibilidade com seus diferentes públicos, assim como enviar mensagens a eles. Ela integra-se e passa a ter uma visão sistêmica e, de acordo com Torquato (2002), “é a mais desenvolvida, tanto do ponto de vista conceitual quanto dos pontos de vista operacional e tecnológico”, pois envolve jornalismo, publicidade, relações públicas, redação, assessoria, entre outras áreas. “A comunicação organizacional é, portanto, a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne as quatro grandes modalidades [...], cada uma exercendo um conjunto de funções.” (2002, p. 34).

É importante ressaltar que cada função da Comunicação Organizacional tem sua importância e sentido, principalmente pelo fato de que ao trabalhar de modo sistêmico e unificado, as possibilidades de alcançar objetivos estabelecidos são maiores, tendo em vista a gama de opções de atuação dentro das instituições. Kunsch (2003) afirma que a Comunicação Organizacional integrada direciona a convergência das seguintes áreas: Comunicação Institucional, Comunicação Mercadológica, Comunicação Administrativa e Comunicação Interna.

O trabalho ideal de gestão, principalmente nos momentos de crise, baseia-se na capacidade de fluência das informações, da articulação do conhecimento entre os

públicos, para que a partir da interação, se consiga resultados benéficos para a organização. A Comunicação Organizacional, quando trabalhada dentro de instituições, acaba por possibilitar que ocorram ações harmoniosas para público interno e externo, sempre com o foco de se alcançar metas e objetivos das corporações e de melhorar seus sistemas internos, aumentar vendas, dialogar com diferentes públicos, entre outros aspectos existentes no cenário organizacional. Ela é uma ferramenta estratégica fundamental hoje para qualquer tipo de organização, pois possibilita que estas consigam atuar de forma harmoniosa para atingir os objetivos estabelecidos.

A gestão é parte intrínseca da Comunicação Organizacional e suas áreas devem ser levadas em conta a fim de se conseguir passar as informações para os consumidores de um modo coeso e coerente, evitando maiores problemas. Deve-se entender que o gerenciamento é um conjunto de ações de comunicação para prevenção, controle e acompanhamento de crises, sendo necessário o investimento principalmente em planejamento e estratégias.

Rosa (2001) compara gerenciamento de crise a uma guerra. Ele afirma que

A administração de crises leva em conta que as grandes crises exigem a adoção de ações imediatas, assim que se tornem explícitas, pois é fundamental que os agentes envolvidos produzam iniciativas buscando o correto posicionamento perante a opinião pública. (ROSA, 2001, p.99)

Mas se o gerenciamento de crise é tão importante e elas em si tão maléficas, não deveria existir em toda organização uma cultura da prevenção, com investimentos a longo prazo e equipe especializada para evitar a todo custo situações negativas? Deveria, mas não é o que ocorre, já que tal tema é rotineiramente colocado em pauta entre gestores, mas algumas empresas acabam por não realizar práticas de administração e acompanhamento das crises, principalmente perante a comunicação. Segundo João José Forni, em entrevista ao Prof. Luiz Alberto de Farias, na época diretor da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp) (2007)<sup>5</sup> as organizações brasileiras não estavam preparadas para enfrentar crises, principalmente quando a situação passa a ser grave, o que se deve ao fato que no Brasil não há uma cultura de prevenção de crise, então não há também treinamento ou prática prévia para

---

<sup>5</sup> Entrevista com João José Forni. Comunicação de Risco e Crise: prevenção e Gerenciamento. *Organicom*, Ano 4, Número 6, 1º Semestre 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/viewFile/138922/134270>.

esses casos. De acordo com ele, atualmente essa prevenção não ocorre e muitas vezes a própria gestão é improvisada.

Tal entrevista foi realizada em 2007, mesmo ano em que o Facebook foi implantado em versão português para os brasileiros — pois embora sua criação tenha ocorrido em 2004 nos Estados Unidos, apenas três anos depois a plataforma teve sua versão brasileira, com o domínio .br ao final. Naquele ano, quando poucas empresas possuíam perfis nas redes sociais, — tendo em vista que o Facebook estava apenas começando no Brasil, o Instagram só iria ser lançado 3 anos à frente, e o Twitter tinha apenas um ano de existência no mundo — não havia um planejamento de gestão de crises definidos e nem uma cultura de prevenção nas organizações. Com as mídias sociais, o relacionamento entre empresas e públicos foi modificado e o número de usuários é cada vez maior. O gerenciamento de crises hoje, assim como a cultura da prevenção, não deve ser apenas pensado para a realidade da internet propriamente dita, mas também aprofundado para as redes sociais, tendo em vista todos os aspectos existentes na atualidade.

Desse modo, o gerenciamento deve ser entendido como uma ação de comunicação para prevenção, controle e acompanhamento de crises. É importante e necessário conhecer a organização e desenvolver métodos passíveis de evitar que a imagem fique muito afetada, ou ainda que atinja sua reputação. Precisa-se levar em conta que hoje, qualquer pequeno problema influencia a vida de muitas pessoas e tem a capacidade de interferir nas condições sociais, ambientais e econômicas da população.

A parte mais atingida de uma empresa por causa de uma crise geralmente é a imagem, pois não é difícil manchá-la perante os consumidores. No estudo de gestão, é necessário compreender que imagem organizacional se refere à forma como a marca é percebida pelos seus públicos em geral, como clientes, fornecedores e público interno. Segundo Kunsch (2003), imagem é a maneira pela qual as organizações são reconhecidas pela sociedade. Ainda, Kunsch afirma que ela surge a partir das experiências de cada pessoa com a marca, o que cria um conjunto de significados, tornando, portanto, a imagem algo individual. Ainda, de acordo com Rosa

Diante do aspecto sempre abstrato que caracteriza toda e qualquer imagem, o que fica claro é que quando se lida com imagens públicas o importante é transmitir claramente os valores aos quais está se associando. Isso é particularmente válido antes que as crises aconteçam e ainda mais fundamental depois, durante a condução da crise. (2001, p. 91-92)



Contudo, por maior que seja a crise, a gestão não pode permitir que a reputação da empresa seja atingida, pois essa é uma situação muito difícil de reverter. De acordo com Tomaz e Brito (2010), o modo como a organização se comporta gera imagens distintas, as quais mostram sua conduta e formam a reputação. Devido a isso, ela “se desenvolve ao longo do tempo e é o resultado de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização” (TOMAZ; BRITO, 2010, p. 234). Portanto, a imagem organizacional é a maneira que o público percebe determinada marca e está intrinsecamente ligada à reputação, que acaba por se desenvolver a partir de práticas que formam a imagem, além da relação da organização com seus diferentes públicos.

A partir desses preceitos, entende-se que a luta constante é para evitar que as crises afetem a imagem, conservando assim a reputação das marcas. Um gerenciamento bem feito, então, é essencial. João José Forni, em seu livro *Gestão de Crises e Comunicação* (2015) simplifica os elementos-chave decisivos para uma boa gestão: 1) Plano de crise simples e flexível; 2) liderança; 3) porta-voz preparado; 4) relação com *stakeholders*<sup>6</sup>; 5) resposta rápida; 6) plano de comunicação focado nas relações internas e com a mídia.

**Figura 1** – Elementos-chave no processo de gestão de crises



**Fonte:** João José Forni (2015)

---

<sup>6</sup> *Stakeholder*, em tradução livre da autora, significa público estratégico, ou aquele que possui interesse na organização, pois *stake* em português é interesse, enquanto *holder* é quem possui.

O gerenciamento de crise teve de ser modificado quando houve a inserção das empresas na internet. Contudo, até mesmo o modo com que as pessoas interagem na internet mudou desde o seu início para cá e temos agora uma realidade de ativa participação dos usuários. É preciso entender o que mudou em relação ao gerenciamento de crises organizacionais entre antes e agora, a fim de compreender qual o impacto as mídias sociais trouxeram para a gestão, em que se tem que considerar fatores como velocidade das informações, repercussão na internet e cultura da participação.

Desse modo, devido à complexidade e modo dinâmico que a internet opera e requisita, é necessário que as organizações estejam prontas para situações de crise nas mídias sociais virtuais. Precisa-se, portanto, que exista em algum nível, um plano específico para ações realizadas no mundo virtual, online. Nas redes sociais, como o Twitter e o Facebook, as respostas devem ser diferentes. De acordo com cada organização, deve-se utilizar um tom de conversa apropriado, mas em geral, a internet pede algo mais informal. Deve-se prestar atenção principalmente na mensagem que se quer passar, a qual precisa ser clara e objetiva, além de observar se não existem chances de ser erroneamente interpretada.

A situação hoje existente é a de diversas organizações não possuírem um núcleo específico de comunicação dentro da empresa, fazendo com que deixem sua comunicação a par de agências, as quais serão responsáveis por todas as ações, inclusive responder aos clientes online. Um ponto necessário de se considerar nestes casos é que diversas vezes, as agências de comunicação possuem um limite, ocasionalmente imposto pela própria organização contratante, de como e o que podem comunicar ao público. Algumas perguntas realizadas por clientes, devido a esse motivo, são respondidas de modo padrão, pois não é algo que a agência possa responder em nome da empresa. Todavia, esse tipo de ação pode ser um complicador na hora da gestão de crises, pois não necessariamente essa comunicação organização → agência é excelente e funcional 100% do tempo. Tal fator, junto da limitação de informações que o grupo de comunicação pode passar, pode gerar demora nas respostas, incoerência e até mesmo proporcionar o surgimento de um novo fator problema perante a crise.

Desse modo, a gestão de crises é um tema abordado e trabalhado em diferentes pesquisas. No entanto, o foco nas crises organizacionais em mídias sociais precisa ser aumentado, devido à sua grande relevância, principalmente no período atual, em que as páginas de

empresas nas redes sociais se tornaram indiretamente um canal para atendimento ao consumidor, mas com uma visibilidade imensamente maior que os SAC convencionais. Tal gerenciamento é uma área relativamente complexa e fundamental para todas as organizações que possuem perfil nos sites de redes sociais, embora a maioria das empresas só se dê conta disso quando já estão imersos no problema. Além disso, elas muitas vezes não sabem como administrá-lo a fim de que a repercussão negativa seja a menor possível e os clientes se sintam satisfeitos com o retorno recebido.

É possível observar em comentários e postagens no Facebook que várias empresas e marcas não têm ainda um cuidado especial em momentos de crise, pois em geral passam aos usuários mensagens padrão e robotizadas e em alguns casos específicos, até mesmo respostas desrespeitosas. Assim, abordam a crise de um modo perante a imprensa tradicional, mas agem de outro nas mídias sociais diante dos consumidores.

Não é difícil identificar a falta de preparo de certas empresas ao lidar com situações adversas, pois ações como apresentar uma resposta correta, dados precisos ou, simplesmente, ter agilidade ao responder, ainda apresentam diversas falhas e necessitam ser aprimoradas. Além do mais, os usuários utilizam as mídias sociais para relatar experiências de produtos e serviços e expressam suas opiniões através de comentários e publicações, que viralizam pela rede. Eles não são mais apenas observadores, ou seja, agora são atuantes e participantes nesse cenário digital.

Portanto, tal análise contribui para o entendimento desse específico quadro atual. As dificuldades encontradas hoje não eram necessariamente relevantes — ou mesmo existentes — e levadas em consideração anteriormente. Assim, conhecê-las auxilia a compreender como uma gestão de crise eficiente pode assessorar as empresas a solucionarem mais rapidamente e com menores consequências o problema em questão, buscando a repercussão mais positiva possível. Estar presente nas mídias sociais é desafiador para todos, pois é necessário entender como se relacionar e coexistir com os outros na internet.

Então, se olharmos para os modelos tradicionais de comunicação pré-internet, especialmente durante uma crise corporativa, vemos os modelos clássicos "unidirecionais" de comunicação. Nós enviamos, as pessoas recebem, nós ouvimos, nós avaliamos, e reenviar ... bastante linear. Trabalhar uma crise na Web 2.0 é mais como tentar conectar

uma matriz de pontos. (BRIDGEMAN *in* ANTHONISSEN, 2008, p. 177)<sup>7</sup>

A internet não é linear, ela não segue regras específicas. Uma vez postado ou comentado, não há volta. Principalmente em organizações, é necessário existir um aprendizado de como se portar na internet, pois o próprio fato de se mostrar de modo errado nas redes sociais pode gerar uma crise organizacional.

O gerenciamento observa hoje a velocidade da troca de informações, o alcance e o público, o qual não é apenas receptor de informações, mas também participa, comenta, posta e reclama ativamente. É preciso atentar para todos os aspectos que fazem parte do cenário em que a empresa se encontra e do contexto de internet, a fim de ultrapassar os obstáculos existentes.

### 3. MÍDIAS SOCIAIS

Crises não são apenas as catástrofes de grande porte pelas quais uma organização pode passar. Com os meios de comunicação e a rapidez da informação, nos dias atuais, qualquer pequeno boato ou reclamação pontual pode ganhar dimensões de uma grande crise, principalmente se tiver uma ampla repercussão negativa. As mídias sociais se diferenciam dos outros meios de comunicação por causa dos usuários: eles são a parte mais importante, pois são o que faz das redes sociais um meio social, embora online. Marshall McLuhan (1969) distinguiu as mídias frias, aquelas em que é necessário ter participação, das mídias quentes, que têm baixa participação de receptores.

Existe um princípio básico que diferencia uma mídia quente como o rádio de uma fria como o telefone, ou uma mídia quente como o cinema de uma fria como a TV. [...] O telefone é uma mídia fria, ou de baixa definição, porque o ouvido recebe pouca quantidade de informação. E um discurso é uma mídia fria de baixa definição, porque muito pouco é oferecido e o ouvinte tem que completar muita coisa. Por outro lado, a mídia quente deixa muito pouco a ser completado pela audiência. Portanto, a mídia quente é baixa em participação, e mídia fria é alta em participação ou no que precisa ser complementado pela audiência. (MCLUHAN, 1969, p 30-31).

---

<sup>7</sup> Tradução livre da autora para “*So, if we look at traditional, pre-internet models of communication, especially during a corporate crisis, we see classic ‘unidirectional’ models of communication. We send, people receive, we listen, we evaluate, and re-send ... linear. Working a crisis in Web 2.0 is more like trying to connect an array of dots.*” (BRIDGEMAN *in* ANTHONISSEN, 2008, p. 177)

Pode-se considerar então que as redes sociais são mídias frias, pois basicamente, funcionam a partir da existência e participação constante de perfis de usuários e empresas. Assim, se a crise ganha combustível e cresce nas mídias sociais, é necessário entender o que acontece neste meio.

### 3.1. O uso dos sites de redes sociais

A partir da disseminação cada vez maior de aparelhos móveis, como *smartphones*, houve um aumento do acesso e uso da internet, principalmente devido ao fato dos internautas terem, como característica que os define como tais, o interesse em compartilhar sentimentos e acontecimentos. As redes sociais têm em seu cerne as diferentes relações entre usuários e, dessa forma, pode-se dizer que as pessoas são conectadas à rede, em vez de apenas estarem conectadas. Há de ser considerado também que os meios de comunicação não servem apenas para a transmissão de informações e de conteúdos simbólicos, mas sim “que o uso dos meios de comunicação implica a criação de novas formas de ação e de interação no mundo social, de novos tipos de relações sociais” (THOMPSON, 1998, p.13).

**Figura 2** - Ranking mundial de usuários de internet

Posição	País	Pessoas Conectadas
1º	China	705 milhões
2º	Índia	333 milhões
3º	Estados Unidos	242 milhões
4º	Brasil	120 milhões
5º	Japão	118 milhões

**Fonte:** Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD (2017)

O Brasil está entre os países com o maior número de pessoas conectadas, conforme o ranking mundial de usuários de internet, mostrado na figura 2. Além disso, segundo a Pesquisa Brasileira de Mídia - PBM 2016<sup>8</sup>, os brasileiros costumam acessar a internet em média, 556 minutos por semana, de domingo a domingo. Ainda, a PBM 2015<sup>9</sup> trouxe o

8 Pesquisa Brasileira de Mídia – PBM 2016. Governo Federal. Disponível em: <file:///C:/Users/vitor/Downloads/Pesquisa%20Brasileira%20de%20M%C3%ADdia%20-%20PBM%202016.pdf>. Acesso em 20 março 2018.

9 Pesquisa Brasileira de Mídia – Livro PBM 2015. Governo Federal. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf>. Acesso em 20 março 2018.

dado de que 92% dos internautas estão conectados por meio de redes sociais, sendo o Facebook a mais utilizada, com 83%. Então, fica claro que boa parte da população brasileira que tem acesso à internet é ativa nas redes sociais, fator que permite que determinados conteúdos postados podem atingir uma parcela significativa da população. Tais dados devem ser pensados por organizações e marcas na hora de se posicionarem e atuarem no mundo virtual.

Atualmente, há um forte uso de aplicativos e das chamadas redes sociais, as quais são conhecidas informalmente como sites ou plataformas em que as pessoas criam seus perfis, fazem amigos, compartilham momentos e postam informações pessoais. Como exemplos desses locais chamados de redes sociais, temos o Facebook, WhatsApp, entre outros.

Contudo, é necessário entender a diferença entre uma rede social e essas plataformas. Segundo Recuero (2011), o fato é que redes sociais são a soma de seus atores (grupos, corporações, instituições, pessoas, família, amigos), ou seja, aquelas pessoas envolvidas, que são parte do sistema e que com interações e laços sociais moldam as estruturas sociais virtuais, compostas por pessoas e/ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações. Uma rede pode ser definida então como a soma entre os atores e suas conexões. No dito mundo real, aquele fora da web e do virtual, somos definidos e cercados pelas nossas próprias e individuais redes sociais.

Uma rede é uma metáfora para observar os padrões de conexão de um grupo social, a partir das conexões estabelecidas entre os diversos atores. A abordagem da rede tem seu foco na estrutura social, onde não é possível isolar os atores sociais e nem suas conexões (RECUERO, 2011, p. 24)

Quando se inicia a entrada do mundo real no online, são levadas também, além das características pessoais, as relações e interações que cada um tem com os outros, ou seja, leva-se as redes sociais para dentro da Internet. É criada então a situação das redes na internet, as quais são a expressão das nossas redes no online, no ciberespaço, uma rede social de computadores, assim como disse Haythornthwaite e Wellman, “Quando uma rede de computadores conecta pessoas e organizações, é uma rede social”.<sup>10</sup> (apud GARTON, 1997, p.1). Todavia, elas não são sites, mas sim uma espécie de redes de

---

<sup>10</sup> Tradução livre da autora para “*When a computer network connects people and organizations, it is a social network*”. (apud GARTON, 1997, p.1).

contatos complexa. Um exemplo de tal é o WhatsApp, aplicativo de mensagens para celular que de certa forma é a rede social de cada usuário.

Compreende-se então que as popularmente chamadas redes sociais, são na verdade sites de redes sociais, os SRS, isso porque uma rede social é a junção dos atores sociais e não apenas o site em si. Esses sites são, portanto, unicamente ferramentas ou plataformas que possibilitam o acontecimento das redes sociais de cada indivíduo na Internet.

Os SRS são utilizados para expressar as nossas redes sociais na internet, mas não são elas em si. São qualquer ferramenta que for utilizada para permitir que as redes sociais se expressem no meio online. Eles permitem primeiramente a criação de uma persona, a partir do desenvolvimento de um perfil, em segundo a exposição pública da rede de cada um dos usuários e em terceiro a interatividade através de curtidas, comentários e postagens.

É possível afirmar que muitas corporações perceberam o potencial de interagir com os seus usuários – consumidores, clientes, audiências – através dos sites de redes sociais e, portanto, dedicam parte de seus esforços comunicacionais para trabalhar com essas ferramentas.

De acordo com Recuero,

Sites de redes sociais propriamente ditos são aqueles que compreendem a categoria dos sistemas focados em expor e publicar as redes sociais dos atores. São sites cujo foco principal está na exposição pública das redes conectadas aos atores, ou seja, cuja finalidade está relacionada à publicização dessas redes. É o caso do Orkut, do Facebook, do LinkedIn e vários outros. São sistemas onde há perfis e há espaços específicos para a publicização das conexões com os indivíduos. (2009, p. 104).

Ademais, o relatório *Digital in 2017*, do site *We Are Social*<sup>11</sup> mostra que o Brasil é o segundo país com maior número de pessoas habituadas a usar mídias sociais, atrás somente das Filipinas. Além disso, 67% dos brasileiros afirmam usar as mídias digitais como meio para se informar. Ainda, conforme o Ranking Alexa<sup>12</sup> de 2017, o site de Mark Zuckerberg não apenas é a “rede social” mais popular no país, mas também o terceiro site mais visitado do Brasil. Assim, o Facebook é o site de rede social que a

---

11 Relatório *Digital in 2017*. Disponível em: <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>. Acesso em 10 março 2018.

12 Ranking de medição feita pela empresa Amazon, com dados abertos. Disponível em: <https://www.alexa.com>. Acesso em 10 março 2018.

maioria das empresas sentem necessidade de estar, dado que é onde o público está. Com 102 milhões<sup>13</sup> de usuários cadastrados no Brasil em 2016, a rede é extremamente popular entre as marcas, uma vez que para elas, basta criar uma página onde é possível colocar endereço, contato, imagens, textos de novos produtos e serviços, para estarem mais perto de seus consumidores. Ele é um, senão o principal exemplo de site de redes sociais, pois tem como foco a publicação das redes sociais dos atores que do site fazem parte. O Facebook é focado em ampliar e tornar mais complexas as redes, a partir dessa interação constante.

As pessoas o utilizam muitas vezes com intuito de se aproximar daquela corporação para seguir, saber das novidades, comentar ou elogiar, além de fazer reclamações e críticas. É notável o aumento no número de consumidores que expõem, via internet, suas reclamações ou satisfações com determinada empresa, uma vez que em muitos casos, é o meio mais rápido e fácil de entrar em contato com ela.

Publicar e comentar no Facebook é talvez, nos dias atuais, o modo mais efetivo e rápido que os consumidores encontraram para fazer com que as organizações resolvam seus problemas. Isso ocorre muitas vezes devido à pressão que empresas sentem ao ter seus nomes negativamente expostos em publicações de reclamação.

Quando a empresa não se preocupa com o cliente ou ignora sua opinião, transforma-se em alvo fácil nas redes sociais. O usuário, que detém o livre poder de se expressar, utiliza as mídias sociais para tentar atingir ou mesmo chamar atenção dessas empresas, até que elas resolvam o seu problema. (CAMARGOS e LOPES, 2013, p.6).

Nas postagens realizadas pelas empresas, os usuários, sejam consumidores ou não, têm a opção de comentar, curtir e compartilhar determinado conteúdo e, de certa forma, essas ações ocorrem também de maneira inversa. Para Shirky (2011), “Nós nos movemos do público para o privado e vice-versa por caminhos que não eram possíveis numa época em que mídias públicas e privadas, como o rádio e o telefone, utilizavam dispositivos e diferentes redes.”. Assim, hoje, o que o indivíduo acha sobre determinado serviço prestado ou produto, ou seja, um ideal privado, vira praticamente um bem público na internet, pois a insatisfação de um pode ser o pontapé que outros precisavam para também compartilhar seus sentimentos ou até mesmo um motivo para que a empresa acabe por

---

13 Disponível em: <https://www.facebook.com/business/news/102-milhes-de-brasileiros-compartilham-seus-momentos-no-facebook-todos-os-meses>. Acesso em: 12 março 2018.



modificar algo que considerava bom. Pode-se dizer então que há aí uma conexão na rede social, pois há uma interação entre diferentes atores – diversos usuários e corporações.

### **3.2. Interatividade entre organizações e público na internet**

O uso em larga escala das mídias sociais na modernidade modificou a forma como os indivíduos interagem e como as organizações estabelecem comunicação e diálogos com eles. Na internet, não há como prever onde as mensagens lançadas chegarão, nem mesmo quem poderá acessá-las. A interação mediada pelo computador é geradora de relações sociais, que acarretam laços entre consumidor e empresa e esse momento, em que ocorre um sistema entre comentário e resposta, é um exemplo de laços dialógicos, conceito de Recuero, que são “compreendidos principalmente da interação social mútua” (RECUERO, 2010, p.40). Além disso, segundo a definição da autora, esses laços formados pela interação entre empresa e usuários são considerados fortes, pois quando a empresa responde os comentários realizados de forma diferenciada, há uma intimidade, uma proximidade aparente entre os dois, além da intenção de se manter a conexão, esta que pode ser vista tanto do viés da necessidade de prender o consumidor, quanto do mercadológico.

Do lado externo à internet, pode-se dizer que os indivíduos são definidos e cercados pelas suas redes sociais individuais. “Uma rede é uma metáfora para observar os padrões de conexão de um grupo social, a partir das conexões estabelecidas entre os diversos atores. A abordagem da rede tem seu foco na estrutura social, onde não é possível isolar os atores sociais e nem suas conexões” (RECUERO, 2011, p. 24). No momento em que se adentra no mundo dito online, são levadas, além das características pessoais, as relações e interações que se tem com os demais, ou seja, levam-se as redes sociais para dentro da internet. É criada então a situação das redes na internet, as quais são a expressão das nossas redes no online, no ciberespaço, uma rede social de computadores conectados.

Boyd afirma que em sites de redes sociais os participantes articulam com quem eles desejam se conectar e confirmam os laços com aqueles que desejam se conectar com eles. Segundo ela, os sites de redes sociais são semelhantes a muitos outros gêneros de mídias sociais, mas o que define tal categoria específica é a combinação de recursos que permitem aos indivíduos: 1) Construir um perfil público ou semi-público dentro de um sistema delimitado; 2) Articular uma lista de outros usuários com quem compartilham uma conexão; 3) Visualizar e atravessar sua lista de conexões e as feitas por outros dentro

do sistema (BOYD, ELLINSON, 2007). A partir disso, pode-se entender que as chamadas redes sociais na fala popular, como o Facebook, são na verdade os sites de redes sociais, já discutidos anteriormente.

O surgimento de sites de redes sociais introduziu populações cada vez maiores para ensaios e tribulações da navegação de público em rede. Muitos dos conflitos que tem lugar em sites de redes sociais são moldados pelas propriedades de bits, as possibilidades de públicos em rede e a dinâmica resultante. Embora alguns dos fatores específicos não sejam exclusivos para públicos em rede, a prevalência de sites de redes sociais introduziu estes reconhecimentos e dinâmicas para um subconjunto muito mais amplo da população. (BOYD, 2010, p. 15-16)<sup>14</sup>

Desse modo, o avanço dos sites de redes sociais aumenta a possibilidade de diferentes pessoas, de locais e pensamentos distintos se relacionarem, compartilharem entre si informações, gostos e desgostos, modificando o modo como hoje os atores interagem e se relacionam. Agora, as redes sociais dos indivíduos na internet são cada vez mais extensas e o que compartilham pode até mesmo alcançar quem não faz parte de sua própria rede, gerando um nível de repercussão e contato não antes possível.

Anteriormente à ascensão da internet, a grande mídia, chamada de tradicional, ou seja, a televisão, principalmente jornais impressos e as rádios se fortaleceu como o maior e principal instrumento por onde a sociedade formava suas opiniões e ficava informada. Contudo, o cenário mudou com o surgimento da internet, tanto que hoje ela está em segundo lugar como uma das duas principais fontes de informação de 49% dos brasileiros, de acordo com a Pesquisa Brasileira de Mídia 2016<sup>15</sup>. O uso organizacional dessas redes é intenso hoje em dia, tendo em vista que as empresas em geral possuem uma conta em cada site de rede social, com objetivo de serem vistas, se mostrarem existentes nas mídias e se comunicarem com os públicos de uma forma direta, rápida e ativa. Se alguma empresa não está presente nos SRS é como se ela não existisse, pois é através deles que

---

14 Tradução livre da autora para o trecho original em inglês “*The rise of social network sites has introduced ever-increasing populations to the trials and tribulations of navigating networked publics. Many of the struggles that take place on social network sites are shaped by the properties of bits, the affordances of networked publics, and the resultant dynamics. While some of the specific factors are not unique to networked publics, the prevalence of social network sites has introduced these affordances and dynamics to a much broader subset of the population.*” (BOYD, 2010, p. 15-16).

15 Pesquisa Brasileira de Mídia 2016 - Hábitos de Consumo de Mídia pela População Brasileira". Secretaria de Comunicação Social do Governo Federal. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2016-1.pdf/view>. Acesso em 12 abril 2018.

os consumidores buscam endereços, preços, opiniões e informações sobre produtos e/ou serviços.

É visível a necessidade que as organizações têm de realizarem uma comunicação digital clara e impactante, pois a maior propaganda não é mais apenas o *outdoor* ou o comercial, mas sim a postura da marca nas mídias sociais: aquilo que divulga, compartilha e posta. Todos esses pequenos aspectos necessitam ser levados em consideração e fazem toda a diferença no uso organizacional dessas redes.

A fim de entender a relação entre usuários e empresas, principalmente durante momentos de crise, é necessário compreender a diferença entre as ações que ligam perfis de consumidores, o público, às marcas e empresas nos sites de redes sociais: interação, interatividade e participação.

Primo (2011) relata que a interação mediada pelo computador é geradora de relações sociais, que acarretam laços entre consumidor e empresa. De acordo com ele, na interação há apenas o contato, somente o momento em que se interage. Já na interatividade ocorre fechamento do ciclo, o momento quando se tem o contato e a partir dele, há uma resposta. Sendo assim, quando o indivíduo acessa a página de uma empresa e comenta em alguma postagem, ele está neste momento somente gerando uma interação com ela.

A internet é o primeiro meio que promove um novo tipo de comunicação interativa, compartilhamento e colaboração. Embora a web de 15 anos atrás tenha a ver com o envio e o acesso a grandes quantidades de informações, a Web 2.0 de hoje é sobre colaboração. Trata-se de conectar pessoas e ideias de novas maneiras. (BRIDGEMAN in ANTHONISSEN, 2008, p. 170)<sup>16</sup>

Até certo tempo, as organizações apenas recebiam inúmeros comentários e não chegavam a respondê-los. Ocorreu então uma modificação no atendimento ao cliente, pois certos comentários passaram a receber respostas padrão. Nessa situação, deixou-se de praticar a interação e passou-se a trabalhar a interatividade, pois havia o fechamento do ciclo por meio dos comentários.

Em verdade, os termos “interatividade” e “interativo” circulam hoje por toda parte: nas campanhas de marketing, nos programas de tevê e rádio, nas embalagens de programas informáticos e jogos eletrônicos, como

---

16 Tradução livre da autora para “*The internet is the first medium that promotes a new kind of interactive communication, sharing and collaboration. While the web of 15 years ago was all about sending and accessing vast amounts of information, today’s Web 2.0 is about collaboration. It’s about connecting people and ideas in new ways.*” (BRIDGEMAN in ANTHONISSEN, 2008, p. 170)

também nos trabalhos científicos de comunicação e áreas afins. Nesse cenário, Sfez (1994) reconhece o termo “interatividade” como um argumento de venda (mesmo no campo teórico!), um slogan. (PRIMO, 2011, p. 12-13)

As respostas padrão já eram um diferencial para as empresas que faziam seu uso, pois esse contato, mesmo que mecanizado, mostra uma consideração que as organizações têm ao dar uma resposta aos seus clientes. Quando se demonstra para o consumidor que ele é importante e que tudo o que diz é lido, a organização acaba por conquistá-lo, devido ao fato de haver uma enorme diferença entre comentar e nunca ser visto, e entre a empresa responder, dentre tantos outros comentários, justamente o seu. Segundo Carpentier (2012), acesso e interação importam para o processo de participação, mas são muito distintos entre si, devido a menor ênfase nas dinâmicas e na tomada de decisão.

Aqui, especialmente a definição de participação de Pateman (1970, p, 70-71), que se refere à influência ou (até mesmo) iguais relações de poder nos processos de tomada de decisão, é útil para evitar que o significado de participação seja e excessivamente sobrecarregado. Tomando essa definição e as características aqui discutidas de participação como ponto de partida; podemos desenvolver um modelo que distingue entre acesso, interação e participação. (CARPETIER, 2012, p, 172)<sup>17</sup>

Ainda, sobre participação e interação, ele diz que acesso e interação são condições importantes para que a participação ocorra, mas eles não podem ser igualados a ela. De acordo com Carpentier (2012), interação é uma condição de possibilidade, que enfatiza a relação social-comunicativa que é estabelecida com outros seres humanos ou objetos. Embora essas relações tenham uma dimensão de poder, ela não se traduz em um processo de tomada de decisão, que é basicamente o fator que diferencia a participação.

Isso então me leva ao conceito de participação. Como se argumentou repetidamente, essa diferença entre a participação, por um lado, e o acesso e a interação, por outro, estão localizados dentro do papel-chave atribuído ao poder e às relações de poder iguais em processos de tomada de decisão. (CARPENTIER, 2012, p, 172)<sup>18</sup>

---

17 Tradução livre da autora para o trecho original em inglês “*Here, especially Pateman’s (1970, p. 70-71) definition of participation, which refers to influence or (even) equal power relations in decision-making processes, is useful to avoid the signifier participation being over-stretched. Taking this definition and the here discussed characteristics of participation as starting point; we can develop a model that distinguishes between access, interaction and participation.*” (CARPETIER, 2012, p. 172)

18 Tradução livre da autora para o trecho original em inglês “*This then brings me to the concept of participation. As repeatedly argued, this difference between participation on the one hand, and access and*

Assim, o autor diz que no nível de recepção de mensagens, muitos dos processos são categorizados como interação, mas, como ainda existem processos de decisão implícitos e dinâmicas de poder, deveriam ser definidos como participação. Desse modo, as respostas padrão já eram um diferencial para as empresas que faziam seu uso, pois essa interatividade, mesmo que mecanizada, mostrava uma consideração que tinham ao dar uma resposta aos seus clientes.

#### 4. CRISES E MÍDIAS SOCIAIS

Hoje, na cultura da participação, os usuários possuem poder de tomada de decisão sobre o que falar, o que publicar, por exemplo, geram conteúdo e fazem seu compartilhamento, sendo que as empresas, ao apenas enviarem a mesma mensagem para todos, ou não aprofundar na solução, já não é mais suficiente e aceito pelo público. Em momentos de crise, as pessoas buscam informações nas mídias sociais, ainda que elas não sejam consideradas pela sociedade como fontes confiáveis, devido principalmente à gama de mensagens falsas e notícias incorretas que circulam.

Contudo, ao se pensar em crises organizacionais nos sites de redes sociais perante o aspecto da participação dos usuários, abre-se um leque de possibilidades de situações que as causariam, além de modos de contorná-las. Claro que nenhuma crise é planejada e não dá para simplesmente seguir o mesmo método de solução para todas, mas é indispensável trabalhar com a perspectiva de que o cenário atual de participação dos usuários deve ser entendido como fator decisivo na hora de geri-las.

Moore e Seymour afirmam que

Mudanças aceleradas, o ciclo de notícias de 24 horas e uma rede cada vez mais complexa de atitudes, opiniões e percepções errôneas estão gerando uma série de riscos e ameaças para o gerenciamento corporativo e corporativo. O ambiente desafiador agora se formando está se movendo na velocidade da internet, a mensagem muda constantemente de direção e conteúdo, distorcida e alterada por indivíduos e grupos que exploram o poder da tecnologia para perseguir agendas que podem ter pouco a ver com o risco em si. (MOORE & SEYMOUR, 2005, p. 2)<sup>19</sup>

---

*interaction on the other is located within the key role that is attributed to power, and to equal(ized) power relations in decisionmaking processes. “(CARPENTIER, 2012, p. 172)*

19 Tradução livre da autora para o trecho original em inglês “*Accelerating change, the 24 hour news cycle, and an increasingly complex web of attitudes, opinions, perceptions and misperceptions are generating a volatile, shift-ing and potent array of risks and threats for business and corporate management. The challenging environment now taking shape is moving at internet speed, the message constantly changing direction and content, distorted and altered by individuals and groups*

As crises organizacionais e redes sociais estão intrinsecamente ligadas hoje, pois em sites como o Facebook, tanto consumidores quanto empresas estão presentes e interagem diariamente. Não é possível falar de uma sem pensar na outra, pois é na internet que ocorre a divulgação e a repercussão dessas situações tão negativas para as empresas, sendo que muitas vezes, é nela que diversas crises começam. É preciso pensar, portanto em duas possibilidades: 1) acontecimentos externos à internet, ou seja, que aconteceram no meio não virtual e que posteriormente chegarão a ser comentados e divulgados nos sites de redes sociais; 2) acontecimentos internos à internet, ou seja, situações que surgiram dentro de sites de redes sociais.

A possibilidade de gerar debates e a velocidade da mídia digital trazem uma consequência nítida a ser repensada nas organizações privadas, públicas ou não-governamentais: a internet se tornou um palco público para os espetáculos das crises. As repercussões negativas podem nascer do próprio ambiente online, que passa a ser um reservatório de riscos, como também vir do meio externo e ter efeitos multiplicadores na rede mundial. Pode-se afirmar que o mundo atual convive em paralelo com a sociedade do risco e a sociedade da informação. (TEIXEIRA, 2011, p. 4)

Nos dois casos, os sites de redes sociais têm papel disseminador e extremamente relevante nas consequências, e, portanto, devem ser o foco das organizações na hora de gerir suas crises. Um dos principais desafios que equipes de comunicação têm de enfrentar perante os sites de redes sociais é a grande quantidade de vozes distintas que emergem, em rápida velocidade, ao mesmo tempo em que ultrapassam as barreiras físicas de localização e tempo. A mesma postagem realizada em Brasília pela manhã, se tiver repercussão, em poucas horas já pode estar sendo compartilhada por pessoas nos Estados Unidos. Alexandre Caldini, em texto publicado na revista Exame no ano 2000, explicou os estágios da crise, a partir de um simples boato. Segundo ele,

Uma crise não necessita de um fato. Pode se iniciar com um boato. No primeiro estágio da crise, acontece a simplificação do boato. Uma grande história é resumida. No segundo estágio, ocorre o exagero. Os detalhes mais agudos são aumentados e a história ganha em dramaticidade. No terceiro estágio, a opinião pública interpreta o boato de acordo com sua visão de mundo, com seus valores. Nesse momento, se não se gerenciou a crise os efeitos podem ser devastadores. (CALDINI, 2000, p.116-118).

---

*exploiting the power of technology to pursue agendas that may have little to do with the risk itself.”*  
(MOORE & SEYMOUR, 2005, p. 2)

A partir desse entendimento, se uma crise pode surgir derivada de um pequeno boato, como por exemplo uma conversa paralela entre funcionários, que depois vai ser interpretada e aumentada pelas pessoas, gerando um estrago na imagem da empresa e de forma mais grave, sua reputação, fica fácil de imaginar as proporções que esse mesmo boato pode ter se ocorrer no Facebook.

Além disso, para Bridgeman

A rede é também um canal rico em conteúdo e mídia. Recebemos informações de fotos, vídeos postados no YouTube, imagens de satélite de nossas casas e postagens de amigos no MySpace. Essas novas mídias têm o poder de transmitir histórias de formas mais envolventes do que as páginas impressas. Profissionais de relações públicas estão aprendendo que responder na web com apenas uma release à imprensa não funciona mais. Empresas experientes estão respondendo com conteúdo rico em web, como blogs, podcasts, feeds RSS, vídeo e links para recursos significativos. (BRIDGEMAN in ANTHONISSEN, 2008, p. 170)<sup>20</sup>

Desse modo, as ameaças para uma organização quando a crise chega à internet são diversas, principalmente pelo alcance que uma reclamação pode ter. Na internet, apenas a simplificação do boato já pode ganhar uma repercussão imensa. Além disso, antes, elas estavam circunscritas à atuação da mídia tradicional, sendo que diversas vezes, a assessoria de imprensa já era suficiente para passar informações e suprir as perguntas realizadas, onde era possível administrar a situação com mais facilidade. Hoje, as mídias tradicionais, principalmente os jornalistas, já não têm mais o monopólio da informação, elas não pertencem a mais ninguém, qualquer pessoa pode repassá-las, criá-las e modificar essas informações. Por isso, pode-se dizer que o potencial de risco nunca foi tão grande. Chegando nos estágios 2 ou 3 propostos por Caldini (2000), praticamente não há mais volta já que fica quase impossível alcançar todas as pessoas que sabem da crise, modificar seus pensamentos sobre e tentar solucionar a questão.

Pode-se deduzir que as ameaças ganham proporções maiores, pois um efeito negativo, na velocidade da informação e com diferentes meios de comunicação que favorecem tal agilidade pode ter consequências

---

20 Tradução livre da autora para “*The net is also a content- and media-rich channel. We get information from pictures, YouTube-posted videos, satellite images of our homes and friends’ postings on Myspace. These new media have the power to convey stories in more engaging ways than printed pages. Public relations professionals are learning that responding on the web with just a press release and fact sheet doesn’t work anymore. Savvy companies are responding with web-rich content such as blogs, podcasts, RSS feeds, video and links to meaningful resources.*” (BRIDGEMAN in ANTHONISSEN, 2008, p. 170).

devastadores para uma organização, um produto e a reputação de uma marca (TEIXEIRA, 2011, p. 3)

Um modo de explicar como os conteúdos repercutem tanto nos sites de redes sociais e quais mudanças as mídias sociais trouxeram para o meio, é pela viralização. Os sites de redes sociais são o novo canal de passar notícias do antigo boca-a-boca. Viralização<sup>21</sup> é um termo que se desenvolveu junto com o crescimento do número de usuários e é utilizado para falar dos conteúdos que ganham repercussão na internet. Assim, os posts que acabam se tornando populares rapidamente e são compartilhados de maneira extremamente rápida, tanto no Facebook, quanto Twitter, WhatsApp e que geralmente mais tarde chegam à televisão, por exemplo, podem ser classificadas como “virais”. Esse termo tem relação com os vírus da ciência, as doenças viróticas, já que as pessoas compartilham um conteúdo específico para toda sua rede de contatos, criando uma certa epidemia de usuários expondo suas opiniões sobre o mesmo assunto.

Para algum conteúdo viralizar, é necessário ou que ele caia no gosto do público, a partir da empatia e humor, ou que gere descontentamento e até mesmo revolta nas pessoas. Basicamente, a força dos indivíduos nas mídias sociais está na capacidade de compartilhar conteúdos com outros usuários e assim aumentar a chance de viralização das informações. A emoção, principalmente negativa, mas também a positiva, é o elemento que leva os usuários a falar, compartilhar e espalhar certos temas nas redes. Algo de uma empresa que tenha sido postado no Facebook e que desagrade as pessoas, tem uma grande chance de ser viralmente compartilhado e o fato que era algo inofensivo, ou até mesmo uma situação pequena, se transforma numa bola de neve, gerando um momento de negativo ou piorando uma crise já estabelecida.

Um exemplo claro do poder que a internet dá para as crises, através da viralização é possível de ser assistido na série *Black Mirror*, criada por Charlie Brooker, cujo direitos foram comprados em 2015 pela empresa de streaming americana Netflix da emissora *Channel 4*, no Reino Unido. Atualmente ela conta com 4 temporadas com 3 a 6 episódios cada, sendo todos eles autônomos, ou seja, não possuem continuação.

De acordo com o site da marca, *Black Mirror* é uma série “antológica de ficção científica que explora um futuro próximo onde a natureza humana e a tecnologia de ponta entram

---

21 EBC: Saiba o que significa "viral na internet". Disponível em: [www.ebc.com.br/tecnologia/2012/11/o-que-e-viral](http://www.ebc.com.br/tecnologia/2012/11/o-que-e-viral) Acesso em 22 abril 2018



em um perigoso conflito.”<sup>22</sup> A primeira história da série é o forte exemplo de como uma crise na internet pode fugir do controle. No episódio 1 da primeira temporada, *National Anthem*, Hino Nacional em português, o primeiro-ministro inglês Michael Callow, interpretado pelo ator Rory Kinnear, encontra-se em uma situação complexa, em que precisa ceder a ameaças para salvar a Princesa da Realeza Britânica Susannah, papel interpretado pela atriz Lydia Wilson.

Primeiramente, ele é acordado de madrugada por sua equipe de assessores para que assista a um vídeo postado no YouTube. Nele, a princesa aparece dizendo que foi sequestrada e que o primeiro-ministro deve obedecer a uma imposição para que seja libertada com vida. Ao ouvir o que o sequestrador impõe, Michael fica em choque e primeiramente acha que é uma brincadeira, mas depois de perceber que é real, recusa-se em atender à exigência, que é que ele tenha uma relação sexual com uma porca ao vivo, em rede nacional. Como reflexo, ele ordena que a situação seja mantida em segredo. Seus assessores informam então que é impossível, porque o vídeo foi postado no Youtube, ainda mais que foi através dele que ficaram sabendo sobre o material. Mesmo com o vídeo sendo retirado da internet oficialmente, cópias já haviam sido feitas e postadas nas redes, espalhando a notícia.

As emissoras de TV foram proibidas de comentar sobre a ordem feita ao governante, falando apenas de modo superficial sobre o vídeo. Tal impedimento se mostra rapidamente ineficiente, pois embora os canais de televisão não possam falar nada sobre a ordem feita, esse é o principal assunto na internet e as pessoas expressam suas opiniões abertamente sobre o que o primeiro-ministro deveria ou não fazer. O conflito entre imagem pública, vida privada e repercussão assola Michel Callow, que se vê em um dilema.

Shirky, em *A Cultura da Participação* (2011), refere que nós vivemos, pela primeira vez, em um mundo no qual ser parte de um grupo interconectado em escala global é a situação normal da maioria dos cidadãos. Atualmente, as pessoas, conectadas mais da metade das horas do dia, utilizam as mídias sociais para se comunicar umas com as outras, assim como para se informar, seja por perfis de jornais online, seja por notícias que se espalham por SRS. Na série supracitada, o maior medo do governo britânico naquele momento era de que a população soubesse da sentença feita ao primeiro-ministro e que isso virasse um escândalo de imagem política e vida privada. Contudo, como o vídeo já estava na

---

22 Disponível em: <https://www.netflix.com/br/title/70264888>. Acesso em 12 maio 2018.

internet, o poder de propagação dessa informação ultrapassou a capacidade de controlar sua exibição.

Podemos entender que, a partir do momento que o governo britânico não queria que as pessoas soubessem do fato, o tamanho da crise não seria tão grande se não houvesse o conhecimento da sociedade, esse que foi possibilitado pela mídia. O escândalo político, afirmado por Thompson (2002) como “ação ou evento envolvendo certos tipos de transgressões que se tornam conhecidos pelos outros, e suficientes para causar uma resposta pública”, necessita, assim como as crises de comunicação, ganhar o impulso e visibilidade das mídias. Embora a situação retratada seja fictícia, não é impossível que ocorra na vida real, tendo em vista os ataques cibernéticos que já foram feitos à governos, acusações de manipulação em eleições, terrorismo ativo em diversos países e o uso constante dos sites de redes sociais por diferentes núcleos da sociedade. Alguns grupos terroristas, como o Estado Islâmico<sup>23</sup>, por exemplo, rotineiramente publicam vídeos de suas ações e treinamentos, além de que fazem uso de perfis em mídias sociais para recrutar e se comunicar com indivíduos e suas células menores.

Um exemplo real que mostra esse poder de viralização, da velocidade das informações da internet e do poder do público ocorreu em 2011. A Arezzo<sup>24</sup>, marca que produz calçados e acessórios femininos, anunciou a coleção PeleMania, de peças de peles certificadas e legalizadas de coelhos e raposas, além de couro de cabra. A reação de consumidores e defensores dos animais nas mídias sociais foi quase imediata. Primeiramente, após o lançamento no perfil oficial no Twitter, usuários declararam suas opiniões, contrárias às peças e à marca, em comentários e tweets. A situação se agravou quando o Projeto SalvaCao publicou uma montagem que comparava os produtos com animais mortos. No Facebook, comentários de revolta foram postados e a empresa chegou a apagar vários, o que só aumentou a raiva por parte dos consumidores. Ainda, foi criada uma página exclusivamente com o intuito de atingir e boicotar a empresa: a "Boicote Arezzo" chegou a mais de 6.000 seguidores na época e ultrapassou o número de usuários

---

23 “O Estado Islâmico (EI) é um grupo radical sunita (um dos ramos do Islamismo) regido pelo autoproclamado califa (sucessor de Maomé) Abu Bakr al-Bagdadi. Atualmente, domina áreas do Iraque e da Síria, impondo uma visão radical e distorcida do Islamismo.”. Fonte: G1. Disponível em: <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2016/07/o-que-e-o-estado-islamico.html>. Acesso em 16 maio 2018.

24 Caso Arezzo PeleMania. Disponível em <<https://experimentandomkt.blogspot.com/2013/02/arezzo-e-colecao-pelemania-fail.html>>. ; <https://universa.uol.com.br/noticias/redacao/2011/04/18/depois-de-protestos-arezzo-decide-recolher-colecao-com-peles-verdadeiras.htm>.

do perfil oficial e gerou reações em escala: inúmeros comentários, compartilhamentos e até mesmo vandalismo nas lojas físicas por todo o país.

**Figura 3** – Página Boicote AREZZO



Fonte: *Printscreen* do Facebook

A Arezzo alcançou mais de 1.900 citações negativas, sendo que delas, 51% falava sobre a polêmica. Como consequência, a marca voltou atrás e em comunicado oficial, reproduzido via mídias sociais, decidiu, em poucos dias, retirar os modelos da coleção PeleMania das lojas.

Por conseguinte, outro aspecto que as mídias sociais trouxeram de mudança para a gestão de crises, que pode gerá-las ou aumentá-las, são as *fake news*, notícias falsas, criadas e publicadas com o intuito de enganar leitores. O termo originou-se nos meios tradicionais de comunicação, mas rapidamente alcançou a mídia online, sendo que geralmente, elas possuem manchetes atraentes e informações incorretas. Hoje, o grande problema das *fake news* é o alto compartilhamento nos sites de redes sociais. Pela facilidade e desconhecimento sobre veracidade das informações, ou até mesmo por acreditar em tudo que recebem, muitas pessoas compartilham essas notícias com toda sua lista de contatos, aumentando a repercussão.

Uma pesquisa<sup>25</sup> realizada pelo Monitor do Debate Político no Meio Digital, da Universidade de São Paulo, identificou que os grupos de família no WhatsApp, aplicativo de mensagens por celular popular no Brasil, são os principais vetores de notícias falsas e por enviar mensagens privadas, criptografadas de ponta a ponta, é difícil rastrear as *fake news* enviadas e seu alcance. Entende-se que se já não é fácil controlar o desenvolvimento de informações verdadeiras nos SRS, quando uma notícia falsa sobre a organização cai na internet, de certa forma perde-se o controle dessa informação. A partir daí a gestão deve principalmente identificar a notícia incorreta e desmenti-la o mais rápido possível, em todos os canais possíveis, para prevenir de possíveis problemas causados pela informação errônea sobre ela.

O combate às notícias falsas é grande, principalmente por empresas como Google e Facebook, mas hoje, pode-se dizer que elas são um dos maiores riscos de crises organizacionais nas mídias sociais, simplesmente pelo fato de que podem alcançar um número impensável de pessoas em pouco tempo, além de conterem dados falsos, trazendo imenso trabalho para as organizações de difundir informações corretas e transparentes.

O pressuposto é que as mídias sociais são aliadas das organizações no momento de promoverem sua marca, vender produtos e serviços, comunicar e alcançar novos clientes, mas que também pode causar situações indesejadas, além de serem uma ferramenta essencial no combate à essas situações. O fator diferencial para conter uma crise não é o meio midiático em que ela se apresenta, mas sim entender o tamanho que ela alcançou e principalmente o modo que a organização vai administrá-la, independentemente de quais canais vai utilizar. Ainda, deve-se considerar que, agora mais do que nunca, uma boa gestão necessita estar disposta e saber como dialogar com diferentes públicos, de modos distintos, mas objetivamente e eficiente. Desse modo, um plano de gerenciamento para a internet, mais especificadamente para os sites de redes sociais, é essencial.

Teixeira (2011) elaborou um modelo de gestão de crises online, o qual pode ser separado em: 1) *Issue Management*; 2) Planejamento e prevenção; 3) Gerenciamento da crise (durante); 4) Pós-crise. Na primeira, entre vários aspectos, é necessário principalmente que área de comunicação esteja alinhada com a internet; que seja implantada uma comunicação online; checar as vulnerabilidades que podem surgir no mundo offline e

---

25 Fonte BBC Brasil. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/brasil-43797257>. Acesso em 15 maio 2018

repercutir no online; registrar todas as possibilidades de sites de redes sociais que possam se referir negativamente à empresa; identificar *stakeholders* que estejam no ambiente virtual; desenvolver um plano de comunicação online e pesquisar o tom e a linguagem da mensagem para falar com o público.

A segunda etapa, que busca o planejamento e a prevenção, tem como características: estabelecer uma comunicação com influenciadores digitais e formadores de opinião; criar um comitê de crise que conheça a dinâmica das redes sociais; desenvolver um manual de crise online, sem esquecer do tom da mensagem passada ao público; manter o monitoramento constante da marca no mundo virtual e finalmente, criar um treinamento de simulação de crise. A terceira etapa é o momento de gerenciamento realizado durante a crise. Nela, é necessário fazer rapidamente uma análise da mídia e a cobertura online dos fatos; dar *feedbacks* para os usuários por meio de postagens, comentários e mensagens diretas; desenvolver mensagens adequadas aos formadores de opinião; usar a Web para fornecer informações importantes para o consumidor; combinar o gerenciamento de crise tradicional com a imprensa e o método online; colocar informações online para imprensa, com fotos, vídeos e demais documentos para os jornalistas elaborarem suas reportagens; ser completamente transparente e honesto; Finalmente, na etapa de pós-crise, deve-se: monitorar os reflexos da crise; manter a comunicação com *posts* atualizados sobre o assunto; avaliar e rever como a empresa lidou com os fatos; definir uma estratégia sólida para reconstruir a reputação da marca na internet e finalmente, alinhar a comunicação online com a comunicação offline.

Ainda, o Sebrae<sup>26</sup>, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, estabeleceu os seguintes passos de como lidar com crises nas mídias sociais: 1) Monitorar a rede; 2) montar uma equipe para responder e agir na crise; 3) combater a crise na mesma mídia social onde ela começou; 4) reconhecer o erro e se for o caso, pedir desculpas, sendo sempre transparente; 5) ser rápido; 6) definir mensagens principais; 7) levar a conversa para o offline, se necessário; 8) manter os funcionários da empresa sempre informados sobre o que está acontecendo e os planos a serem seguidos.

Esses dois modelos, quando comparadas com o de Forni, mostram que embora comunicação online e offline sigam parâmetros parecidos, as ações devem ser

---

26 Sebrae: Gerenciamento de crise nas mídias sociais. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gerenciamento-de-crise-nas-midias-sociais,fcc99e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD#>. Acesso em 5 maio 2018.

estrategicamente planejadas e voltadas para os seus meios específicos, sem esquecer que uma afeta diretamente a outra. Uma ação só é bem-sucedida quando a outra também é, o que significa que apenas o gerenciamento online ou offline não são capazes, nos dias atuais, individualmente, de solucionar uma crise por completo. Todavia, o que funciona é a ação em conjunto das duas áreas, trabalhando paralela e perpendicularmente para que a organização consiga amenizar a situação, em busca de dar fim à crise em que se encontra. Ainda, é preciso pensar também que “A Internet oferece uma série de desafios, canais e oportunidades para empresas que enfrentam uma crise ou questões de assuntos públicos.” (BRIDGEMAN *in* ANTHONISSEN, 2008, p. 173)<sup>27</sup>. Ela não oferece apenas riscos, mas também permite novos meios de solucionar e diminuir o impacto das crises com diferentes estratégias de comunicação.

## 5. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para atingir o objetivo deste Trabalho de Conclusão de Curso foi a abordagem qualitativa de caráter exploratório, com intuito de compreender o que é e como é feito o gerenciamento de crise, a fim de poder entender quais mudanças que as mídias sociais trouxeram para a área. Deste modo, foram adotados como principais processos metodológicos a revisão bibliográfica e a realização de entrevistas.

De acordo com Terence e Filho (2006), a pesquisa qualitativa é utilizada para interpretar fenômenos segundo a perspectiva dos participantes estudados, sendo os significados mais importantes do que a representação numérica de dados e generalizações estatísticas.

A pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos. Em geral, envolve: 1) levantamento bibliográfico; 2) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; 3) análise de exemplos que estimulem a compreensão. (PRODANOV, FREITAS, 2013, p. 51)

Esta pesquisa qualitativa busca identificar a percepção de pessoas que trabalham na área de gestão e acompanham as mudanças que a tarefa de gerenciar crises organizacionais teve de passar devido à intensa participação dos usuários nos sites de redes sociais. Ainda, tal tipo de pesquisa possibilita compreender o cenário da área de gestão de crise na

---

27 Tradução livre da autora para “*The internet offers a host of challenges, channels and Opportunities for companies facing a crisis or public affairs issue.*” (BRIDGEMAN *in* ANTHONISSEN, 2008, p. 173)

atualidade, a fim de poder compará-lo com o modo que esse gerenciamento era feito antes da ascensão das mídias sociais, além de apontar os impactos enfrentadas hoje por quem executa. O caráter exploratório tem como objetivo proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 2008).

A partir do contexto preestabelecido, em que sites de redes sociais e sua consequente participação por usuários têm influência direta, tanto na aparição, quanto no gerenciamento de crises organizacionais, esta pesquisa exploratória serve para, primeiramente, mostrar o panorama desta área. Isso possibilita uma visão das percepções sobre o impacto das mídias sociais na gestão de crise. Com intuito de alcançar os objetivos definidos, foram estabelecidos a pesquisa bibliográfica e entrevistas como métodos de pesquisa para este projeto. Ademais, é necessário ficar claro que, no sentido metodológico, este trabalho busca compreender tais percepções a partir da literatura de autores e da visão de quem administra crises.

**Figura 4 - Métodos e técnicas a serem utilizadas na construção do Projeto de Pesquisa**

Técnicas	3. Documentação direta	intensiva	Observação	Sistemática; assistemática; não participante; participante; individual; em equipe; na vida real; em laboratório.
			Entrevistas	Estruturada; não estruturada; painel.
		extensiva	Questionários	Perguntas abertas; perguntas fechadas; perguntas de múltipla escolha; perguntas de fato; perguntas de intenção; perguntas de opinião.
	4. Documentação indireta		Pesquisa Documental	Arquivos públicos; arquivos particulares; fontes estatísticas; fontes não escritas.
			Pesquisa Bibliográfica	Publicações avulsas; boletins; jornais; revistas; livros; monografias.

**Fonte:** Prodanov e Freitas (2013)

Na figura 4, de Prodanov e Freitas, é fácil visualizar os métodos e técnicas possíveis de serem utilizados em uma pesquisa e quais foram aplicados na produção deste trabalho de conclusão de curso. A pesquisa bibliográfica é um procedimento padrão inicial na grande parte dos estudos, pois a revisão de autores, conceitos e teorias possibilita o desenvolvimento do assunto. Gil (2008) afirma que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e

artigos científicos e tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. A busca por bibliografia é também a busca de informações sobre uma problematização a partir de referências já antes publicadas. Ela constitui um método que busca conseguir bagagem teórica e conhecimento para se trabalhar o assunto estudado.

Num sentido restrito, é um conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dos dados dos documentos para que sejam posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico (STUMPF *in* DUARTE, BARROS ORG., 2012, p 51).

Permite ainda que se consiga uma gama de fenômenos muito mais ampla do que a que poderia ser pesquisada de forma direta. A partir da bibliografia e de seu estudo, é possível colher dados e abordar pontos que sem ela, seria impossível de ser realizado em pouco tempo e por apenas um pesquisador.

Primeiramente, identificou-se os principais autores do assunto, que norteiam os estudos sobre crise e gestão de crise, já conhecidos na área, como por exemplo José Forni e Mário Rosa na área de crise e sua gestão; Donah Boyd e Rachel Recuero, em mídias sociais e sites de redes sociais; Margarida Kunsch e Gaudêncio Torquato, sobre Comunicação Organizacional e gestão; Alex Primo e Nico Carpentier sobre interação, interatividade e participação de usuários, entre outros autores. Tais conceitos básicos utilizados se articulam no cenário de mídias sociais e gerenciamento de crise, no sentido de como um afeta o outro, de quais são as premissas necessárias para que eles se comuniquem ao longo do trabalho dos gestores nas organizações. Além disso, se articulam também no cenário atual, em que as organizações, assim como seus consumidores e públicos, estão presentes nos sites de redes sociais e que as crises, de certo modo, acabaram por migrar também para esse meio, por motivos como visibilidade e participação.

Ademais, foi realizada uma busca a partir de artigos publicados em anais de Congressos e revistas científicas, relacionados com as áreas de interesse tratada nesta pesquisa. Foram identificados autores com maior relevância e mais citados, os quais tiveram seus trabalhos utilizados como fonte e citações neste trabalho de conclusão de curso. Além das leituras, foram feitos fichamentos base dos textos, para auxiliar no entendimento do assunto. A fim de se conseguir alcançar os objetivos de pesquisa, outro passo da metodologia utilizada foram as entrevistas. Segundo Cleber Prodanov e Ernani de Freitas



(2013), “a entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema” e, assim, servirão como entendimento prático.

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. (GIL, 2008, p. 109).

Tais entrevistas tiveram caráter exploratório e foram estruturadas, ou seja, aconteceram com um roteiro já pré-estabelecido de perguntas abertas. Elas são aquelas em que a entrevistadora faz perguntas diretas pré-planejadas e deixa o entrevistado falar livremente a partir de cada uma, desde que se refira ao tema estabelecido, a fim de preservar a espontaneidade do processo. Prodanov e Freitas (2013) afirmam que “Nas questões abertas, os respondentes ficam livres para responderem com suas próprias palavras, sem se limitarem à escolha entre um rol de alternativas.”

A semiestrutura nas perguntas foi efetuada para que se consiga o máximo de informações dos entrevistados de modo completo e livre, sem que sejam estabelecidos critérios demasiadamente específicos, o que nesse caso, poderiam fornecer informações pouco detalhadas. Esse método consiste, portanto, numa interação entre entrevistadora e entrevistados e tem como objetivo recolher dados a partir da discussão focada em questões específicas.

As 10 perguntas foram desenvolvidas baseadas no tema da pesquisa, sendo que cada uma tinha como objetivo entender e copilar a percepção e entendimento de cada entrevistado sobre os assuntos: crise, gestão de crises, participação de usuários e mídias sociais. Buscou-se apanhar o olhar de diferentes vieses da gestão: da pesquisa, da academia, das agências de comunicação e de organizações com departamento próprio de comunicação. Ao todo, foram entrevistadas seis pessoas que, além de concederem suas falas, permitiram seu uso para realização deste trabalho. Primeiramente, foi realizada uma busca por agências de comunicação no Distrito Federal que trabalham com gestão de crise e, após isso, entrou-se em contato para verificar a possibilidade da realização de um encontro com algum profissional da área. Apesar dos contatos estabelecidos, por telefone e e-mail, infelizmente apenas uma das agências concedeu autorização para que se realizasse o encontro. As demais contatadas, embora não suprissem a expectativa de concederem um entrevistado, indicaram outros profissionais que poderiam participar da pesquisa, como

foi o caso do professor de Comunicação Social do UniCEUB. Ainda, a partir das Assessorias de Diretoria e de Comunicação da organização em que a autora estagia, contatou-se diretamente assessores de comunicação de outras empresas, solicitando sua participação na pesquisa. O processo como um todo foi demorado, pois as organizações nem sempre foram ágeis em responder e, além disso, os retornos foram negativos em sua maioria.

Os 6 entrevistados foram: o jornalista Áureo Germano, proprietário e diretor executivo da Agência CobraCriada - Inteligência em Rede; Cristiane Vasconcelos de Mesquita, analista de comunicação da Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária; Henrique Moreira, professor e coordenador do curso de Comunicação Social do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB; Isabel Sobral, gerente de atendimento da In Press Oficina, sucursal em Brasília da In Press Porter Novelli: Assessoria de Imprensa e Comunicação; Maria Clara Marques Fagundes, analista de comunicação da assessoria de comunicação do Conselho Federal de Enfermagem; Sandro Meireles, assessor de comunicação do MCCE - Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral.

Por falta de disponibilidade de agenda, três entrevistas foram realizadas via email: a de Cristiane Vasconcelos, Maria Clara Fagundes e Áureo Germano. Os entrevistados receberam as perguntas e responderam à entrevistadora de modo completo e livre. As demais foram realizadas presencialmente, com duração média de 30 minutos, sendo este o motivo pelo qual foi utilizado gravador para registrá-las e posteriormente, houve a necessidade de transcrever cada uma. No momento de transcrição, com intuito de deixar as falas claras, objetivas e desnecessariamente extensas, foram retirados momentos de conversa que não tiveram relação com o tema da entrevista, assim como ruídos, repetição de palavras, interjeições e comentários de outras pessoas que não fossem os entrevistados. A partir das entrevistas realizadas, foi possível iniciar o processo de análise, com intuito de gerar dados e conhecimento sobre o tema, possibilitando uma conclusão concreta e coerente com a literatura estudada.

Após a etapa de coleta de dados, o pesquisador dispõe de todas as informações necessárias à conclusão de seu trabalho. Isso significa que, nessa etapa, a (s) hipótese (s) já terá (ão) sido verificada (s) e a resposta ao Problema de Pesquisa foi obtida. Essa é a etapa da análise dos dados da pesquisa, que antecede à fase final, a de apresentação das conclusões. (PRODANOV, FREITAS, 2013, p. 112)

Desse modo, as respostas foram comparadas entre si sem o uso de indexadores específicos, ou seja, o critério de comparação e análise não foi rígido, seguindo apenas o fato das respostas serem todas da mesma pergunta. Ainda, foram analisadas perante concepções e conceituações similares, com intuito de compreender a gestão de crises em tempos de mídias sociais de acordo com diferentes visões. Para mais, as respostas foram analisadas e comparadas em conteúdo, com intuito de desenvolver um quadro que mostrasse o que falavam os autores da literatura estudada e os gestores entrevistados, buscando visualizar as percepções de cada segmento sobre o tema trabalhado.

## **6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS**

A análise das entrevistas teve como objetivo compreender o cenário da área de gestão de crise na atualidade a partir do olhar de quem faz o seu gerenciamento, com intuito de perceber quais são os impactos que as mídias sociais trouxeram para o campo, além de apontar os desafios enfrentados hoje por quem o executa. Foram entrevistados gestores de comunicação de diferentes instituições, sendo que cada uma delas tem uma estrutura organizacional própria e se fazem presentes nos sites de redes sociais, por onde se comunicam com seus públicos.

A Agência CobraCriada - Inteligência em Rede<sup>28</sup>, na qual Áureo Germano é proprietário e diretor executivo da área de Gestão de Crise, possui site, Facebook Instagram e Twitter. No Facebook, ela possui atualmente 3.767 curtidas, sendo que realiza, geralmente, 3 postagens por mês, com 40 curtidas e 3 compartilhamentos em média; no Instagram, o número de seguidores é 765, com apenas 18 publicações e um número médio de 47 curtidas; no Twitter, a quantidade de seguidores é muito menor, apenas 20, com 10 tweets e 1 curtida em média por tweet.

---

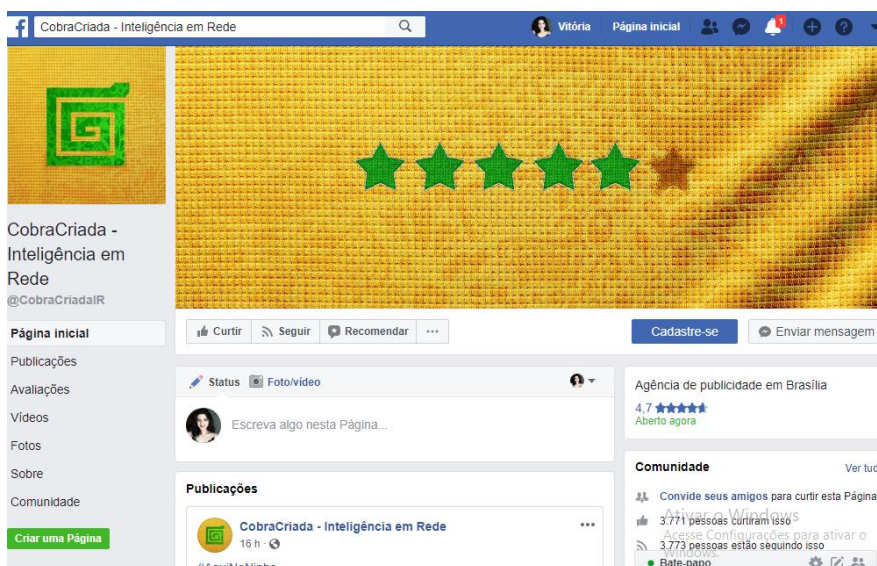
28 Agência CobraCriada: Site oficial disponível em: <http://ninhodacobra.com.br/>; perfil no Instagram, disponível em: <https://www.instagram.com/cobracriadair/?hl=pt-br>; perfil no Facebook, disponível em: <https://www.facebook.com/CobraCriadaIR/>; perfil no Twitter, disponível em: <https://twitter.com/cobracriadair>. Acesso em 13 jun 2018.

**Figura 5** – Homepage da CobraCriada



Fonte: *Printscreen* da Internet

**Figura 6** – Perfil no Facebook da CobraCriada



Fonte: *Printscreen* da Internet

**Figura 7** – Instagram da CobraCriada



Fonte: *Printscreen* da Internet

**Figura 8** – Perfil no Twitter da CobraCriada



Fonte: *Printscreen* da Internet

Já Cristiane Vasconcelos de Mesquita é analista de comunicação da Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária<sup>29</sup>, a qual tem site oficial, 73.843 curtidas em seu

<sup>29</sup> Embrapa: Site oficial, disponível em: <https://www.embrapa.br/>; perfil no Instagram, disponível em: <https://www.instagram.com/embrapa/?hl=pt-br>; perfil no Facebook, disponível em

perfil no Facebook, com 2 postagens por dia, 276 curtidas e 173 compartilhamentos, em média; o perfil no Instagram conta com 3.922 seguidores, mas a empresa não realizou nenhuma postagem, tendo como consequência número 0 de curtidas; no Twitter, a Embrapa possui um alto número de seguidores, 24 mil, e já publicou 7.932 tweets, sendo sua taxa média de curtidas baixa, 25 apenas.

**Figura 9** – Homepage da Embrapa



Fonte: *Printscreen* da Internet

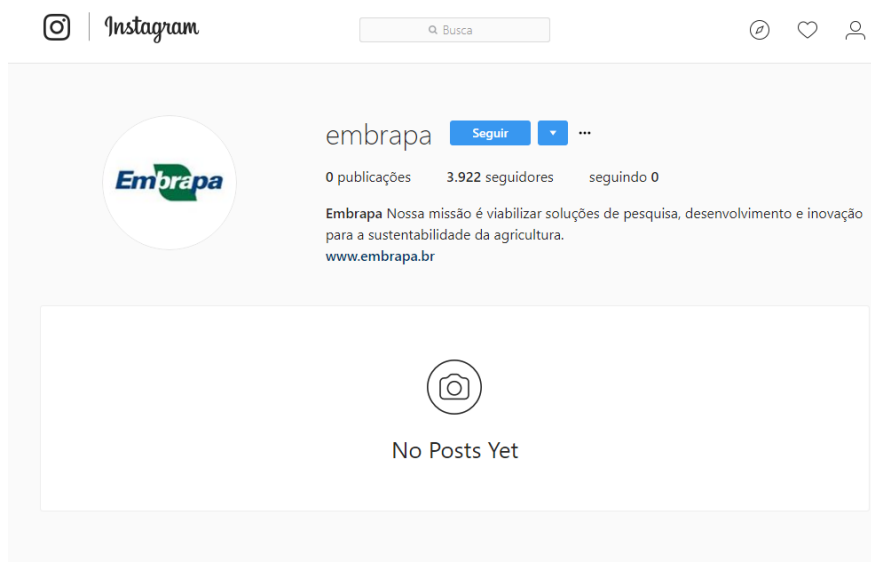
**Figura 10** – Perfil no Facebook da Embrapa



Fonte: *Printscreen* da Internet

<https://www.facebook.com/embrapa/>; perfil no Twitter, disponível em: <https://twitter.com/embrapa>. Acesso em 13 jun 2018.

**Figura 11** – Perfil no Instagram da Embrapa



Fonte: *Printscreen* da Internet

**Figura 12** – Perfil no Twitter da Embrapa



Fonte: *Printscreen* da Internet

O Centro Universitário de Brasília – UniCEUB<sup>30</sup>, cujo Henrique Moreira, é professor e coordenador do curso de Comunicação Social, possui site, além de 203.723 curtidas no

30 UniCEUB: Site oficial, disponível em <https://www.UniCEUB.br/>; perfil no Instagram, disponível em [https://www.instagram.com/UniCEUB\\_oficial/?hl=pt-br](https://www.instagram.com/UniCEUB_oficial/?hl=pt-br); perfil no Facebook, disponível em <https://www.facebook.com/UniCEUB/>; perfil no Twitter, disponível em [https://twitter.com/UniCEUB\\_Oficial](https://twitter.com/UniCEUB_Oficial). Acesso em 13 jun 2018.

Facebook, onde realiza, média, 2 postagens por dia, com 347 curtidas e apenas 9 compartilhamentos em média. No Instagram, o UniCEUB contém 8.092 curtidas e 821 postagens, com número médio de 548 curtidas; seu perfil no Twitter conta com 3.824 seguidores, 5.608 tweets e 3 curtidas, em média por tweet.

**Figura 13** – Homepage do UniCEUB



Fonte: *Printscreen* da Internet

**Figura 14** – Perfil no Facebook do UniCEUB



Fonte: *Printscreen* da Internet



**Figura 15** – Perfil no Instagram do UniCEUB



Fonte: *Printscreen* da Internet

**Figura 16** – Perfil no Twitter do UniCEUB



Fonte: *Printscreen* da Internet

Isabel Sobral é Gerente de Atendimento da In Press Oficina<sup>31</sup>, que assim como as outras, possui site oficial, 553 curtidas no Facebook e realiza uma média de 1 postagem por dia, com engajamento médio de apenas 17 curtidas e 1 compartilhamento; a agência não

31 In Press Oficina: site oficial, disponível em <http://www.inpressoficina.com.br/#>; perfil no Facebook, disponível em: <https://www.facebook.com/InPressOficina/>; perfil no Twitter, disponível em: <https://twitter.com/InPressOficina>. Acesso em 13 jun 2018.

possui perfil no Instagram, mas em compensação é ativa no Twitter, com 576 seguidores, 81 tweets e média de 2 curtidas apenas.

**Figura 17** – *Homepage* da In Press Oficina



Fonte: *Printscreen* da Internet

**Figura 18** – Perfil no Facebook da In Press Oficina



Fonte: *Printscreen* da Internet

**Figura 19** – Perfil no Twitter da In Press Oficina



Fonte: *Printscreen* da Internet

Já Maria Clara Marques Fagundes é Analista de Comunicação da Assessoria de Comunicação do Conselho Federal de Enfermagem<sup>32</sup>, o qual possui site e um número alto de curtidas no Facebook: 501.773; ainda, realiza aproximadamente 3 postagens por dia, com média de 2.576 curtidas e 513 compartilhamentos, valores consideráveis de engajamento; no Instagram, o Cofen tem 62,8 mil seguidores e 360 postagens, sendo que o número médio de curtidas são 736; o perfil no Twitter do Conselho já possui menos seguidores, apenas 4.334 e mais da metade desse número em tweets, 2.710; ainda, a quantidade média de curtidas por tweet é somente 7, valor baixo se pensarmos no número de usuários que seguem o Cofen.

---

32 Conselho Federal de Enfermagem - Cofen: Site oficial, disponível em <http://www.cofen.gov.br/>; perfil no Instagram, disponível em: < [https://www.instagram.com/cofen\\_oficial/?hl=pt-br](https://www.instagram.com/cofen_oficial/?hl=pt-br); perfil no Facebook, disponível em <https://www.facebook.com/eucurtoenfermagem/>; perfil no Twitter, disponível em: [https://twitter.com/Cofen\\_oficial](https://twitter.com/Cofen_oficial). Acesso em 13 jun 2018.

**Figura 20** – Homepage do Cofen



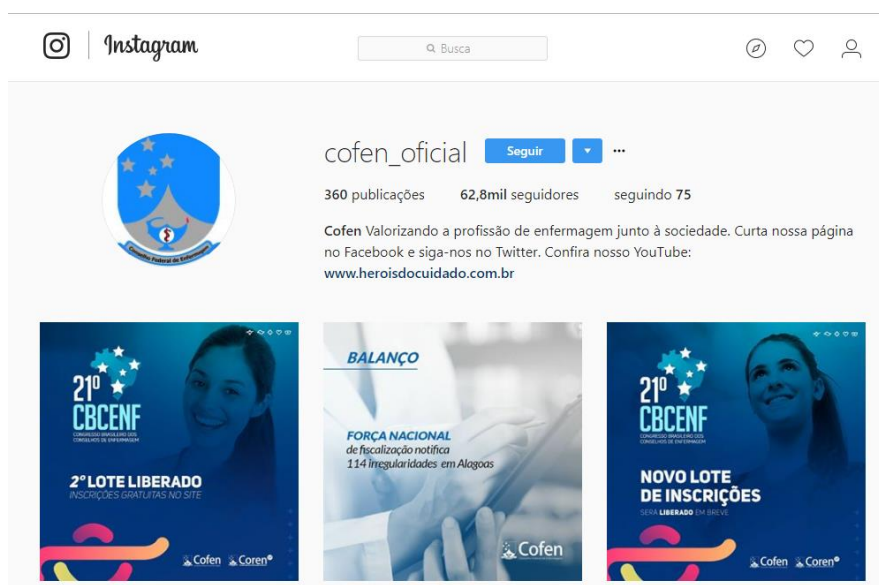
Fonte: *Printscreen* da Internet

**Figura 21** – Perfil no Facebook do Cofen



Fonte: *Printscreen* da Internet

**Figura 22** – Perfil no Instagram do Cofen



Fonte: *Printscreen* da Internet

**Figura 23** – Perfil no Twitter do Cofen



Fonte: *Printscreen* da Internet

Finalmente, o Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral – MCCE<sup>33</sup>, no qual Sandro Meireles é assessor de comunicação, possui site e 56.154 seguidores na página do

33 Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral - MCCE: Site oficial, disponível em <http://www.mcce.org.br/8>; perfil no Facebook, disponível em:

Facebook, com uma média de 2 publicações por semana, 17 curtidas por *post* e 12 compartilhamentos; o Movimento não possui conta no Instagram, mas em contrapartida, tem 15,8 mil seguidores no Twitter, 3.228 tweets e apenas 2 curtidas em média por tweet realizado.

**Figura 24** – *Homepage* do MCCE



Fonte: *Printscreen* da Internet

**Figura 25** – Perfil do MCCE no Facebook



Fonte: *Printscreen* da Internet

<https://www.facebook.com/MCCEFichaLimpa/>; perfil no Twitter, disponível em: <https://twitter.com/fichalimpa>. Acesso em 13 jun 2018.

**Figura 26** – Perfil do MCCE no Twitter



Fonte: *Printscreen* da Internet

**Figura 27** – Dados sobre perfis nos sites de redes sociais de empresas dos entrevistados

	CobraCriada Inteligência em Rede	Embrapa	UniCEUB	In Press Oficina	Conselho Federal de Enfermagem	MCCE
Site	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Facebook	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Nº de curtidas	3.767	73.843	203.723	523	501.773	56.154
Nº médio de postagens	3 por mês	2 por dia	2 por dia	1 por dia	3 por dia	2 por semana
Nº médio de curtidas por <i>post</i>	40	276	347	17	2.576	17
Nº médio de compartilhamentos	3	173	9	1	513	12
Instagram	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Nº de seguidores	765	3.922	8.092	X	62,8 mil	X
Nº de postagens	18	0	821	X	360	X
Nº médio de curtidas	47	0	548	X	736	X
Twitter	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Nº de seguidores	20	24 mil	3.824	576	4.334	15,8 mil
Nº de tweets	10	7.932	5.068	81	2.710	3.228
Nº médio de curtidas por tweet	1	25	3	2	7	2

Fonte: Desenvolvida pela autora

Com a tabela, fica fácil visualizar como estas empresas estão presentes nos sites de redes sociais e os valores quantitativos de sua atuação e resposta por parte dos usuários. Cada organização possui uma variedade de canais com quais se comunica, informa e se posiciona nas mídias sociais e esses possibilitam que os gestores possam ainda acompanhar o que os públicos acham da empresa, ou seja, servem com um tipo de monitoramento pois dão os indícios do que pode acabar gerando uma crise.

Desse modo, é possível verificar que as agências de comunicação possuem o menor número de seguidores e curtidas, mas também são as que menos realizam postagens e interagem com o público nos sites de redes sociais que se apresentam. Em contrapartida, a Embrapa e o Conselho Federal de Enfermagem possuem um alto número de usuários que seguem seus perfis e embora ambas possuam uma taxa parecida de publicações por dia, o Cofen tem um engajamento superior. É possível observar também que o UniCEUB tem um alto número de seguidores, mas que ainda assim o engajamento em suas publicações é baixo. O MCCE, assim como o UniCEUB, tem um número considerável de seguidores e de publicações, mas poucas curtidas e compartilhamentos, fazendo com que o engajamento em seus perfis seja baixo.

Portanto, tais dados quantitativos sobre as páginas nos sites de redes sociais dos entrevistados dão um panorama de como as organizações coexistem de maneiras individuais com usuários nas mídias sociais e que, no momento de realizar uma gestão de crises, é necessário pensar em todos esses números, pessoas, meios e canais diferentes de comunicação, a fim de realizar um gerenciamento completo e bem direcionado.

Em consequência, no que diz respeito às entrevistas, cabe-se analisar as respostas, comparando o que os entrevistados responderam para cada pergunta e as percepções que eles, gestores de comunicação, possuem sobre o impacto das mídias sociais na gestão de crises organizacionais de comunicação.

**Pergunta 1:** Quando questionados sobre o que se pode considerar como crise de comunicação organizacional, os entrevistados consideraram como sendo um evento negativo, que tem visibilidade e afeta principalmente a imagem da instituição. Henrique Moreira, defende que crise é tudo aquilo que acontece fora da rotina da empresa e que de alguma forma vai afetar sua reputação. Segundo Cristiane Vasconcelos, é quando a comunicação da empresa com seu público é falha, abrindo margem para interpretações erradas e que atingem a empresa, o que vai de acordo com o dito por Sandro Meireles,



que a mensagem transmitida sofre interferência e é mal recebida. Pode-se considerar um exemplo claro de tal situação o já comentado falho *slogan* do Governo Federal “O Brasil voltou, 20 anos em 2”, em que um mau posicionamento de vírgula gerou uma crise de comunicação altamente abordada nos sites de redes sociais. Maria Clara Fagundes, do Cofen, comenta ainda que em casos como os de Conselhos Federais, crises são quando a confiança das pessoas é afetada. A partir do momento que a população perde a confiança naquela empresa, desde sua imagem até seus lucros podem ser prejudicados. Tudo dito concorda com Lopes (apud FORNI 2003, p.363), pois para ele crise é qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade.

**Pergunta 2:** Em relação à segunda pergunta, sobre quais ações básicas que podem ser realizadas para conseguir retomar o controle de uma crise, ficou claro perante as respostas que as organizações devem se posicionar oficialmente diante de tais situações. Isabel Sobral afirma que se deve, antes de tudo, estabelecer uma estratégia de informação muito bem planejada, fazendo-a na medida que a crise está acontecendo. Para Henrique Moreira, toda empresa deve manter um plano de contingenciamento e ser proativa. Também, a maioria das respostas citou a necessidade de mostrar o problema e selecionar porta-vozes capacitados, fator que está de acordo com o modelo de gestão de crises proposto por José Forni (2003), que indica o porta-voz como um dos passos importantes. Contudo, é necessário pensar que com as mídias sociais, os diálogos e as pessoas são muitos e diversos, fazendo com que o papel do porta-voz não fique tão claro. As organizações precisam desenvolver comunicações e enviar mensagens por diferentes meios, de maneiras mais e menos complexas, se adequando aos muitos públicos. Hoje, talvez não se devesse falar em porta-voz, mas sim em uma equipe de frente, para desenvolver essa comunicação e passar, por todos os canais, informações corretas, claras e transparentes. Ainda em relação a essa pergunta, Áureo Germano afirma que cada crise tem suas próprias características, mas que independentemente de como seja, a velocidade e respostas adequadas tem papel diferencial.

**Pergunta 3:** A terceira trata do papel das mídias sociais nas crises. Em resposta, os entrevistados consideraram que elas podiam ser benéficas ou maléficas, mas que de todo jeito, não deveriam ser ignoradas pelas organizações e necessariamente precisavam ser tratadas com atenção. Para Maria Clara Fagundes, as mídias sociais têm um papel fundamental no gerenciamento de crises organizacionais, especialmente quando

respaldadas por sites oficiais confiáveis, que de certa forma, podem realizar a função do porta-voz, por exemplo. Já Henrique Moreira considera que ainda não se aprendeu a lidar com tal situação. Áureo Germano considera que elas podem ser uma excelente ferramenta, enquanto Cristiane Vasconcelos declara que podem ajudar na disseminação eficiente da mensagem que a empresa pretende comunicar, com intuito sempre de preservar a imagem organizacional. Sandro Meireles afirma que os sites de redes sociais são ótimos espaços para os clientes, por serem gratuitos e possibilitarem visibilidade, facilitando que opinem sobre as organizações. Ainda, ele conclui que os gestores podem receber essas críticas, para posteriormente compartilhar ideias e promover *recalls*. Isabel Sobral considera que as mídias sociais estão nas duas pontas: podem gerar e aumentar uma crise, ou ajudar a solucioná-las, mas independentemente de como seja, as ações pensadas devem ter as redes sociais como pilar.

**Pergunta 4:** Na quarta pergunta, sobre qual o posicionamento que as organizações devem ter perante a participação dos consumidores, ficou claro que ela vai ocorrer apesar da vontade das instituições, principalmente se os clientes estiverem insatisfeitos, como defende Áureo Germano, mas que ainda assim deve ser estimulada. O posicionamento, contudo, vai depender de como cada organização realiza seu planejamento estratégico e segundo Isabel Sobral, não há uma postura única, tudo vai depender em qual segmento a empresa atua.

Para Sandro Meireles, o posicionamento deve ser de total interação com o consumidor, pois se não houvesse como atender as demandas, a organização não deveria ter aberto esses canais de diálogo, os quais devem responder aos clientes com uma comunicação de qualidade e, se possível, diariamente. Em contrariedade com essa ideia, Maria Clara Fagundes afirma que as redes sociais não podem assumir o papel de ouvidoria ou consultoria técnica. Todavia, nota-se um aumento no número de consumidores que utilizam seus perfis nos SRS para reclamar com as empresas. Como já dito anteriormente, publicar e comentar no Facebook é atualmente uma das maneiras mais efetivas que os consumidores têm para fazer com que as organizações solucionem problemas. Camargo e Lopes (2013) alegam que o usuário utiliza as mídias sociais para tentar atingir ou mesmo chamar atenção das empresas, até que elas resolvam a sua questão.

**Pergunta 5:** Posteriormente, questiona-se o fato de clientes discutirem sobre determinados assuntos, repercutindo-os, altera o modo de gerenciar crises. Maria Clara

Fagundes afirma que as mídias são instrumentos para avaliar as percepções dos públicos sobre a organização. Essa é uma ferramenta muito útil que a internet possibilita, pois consegue devolver às instituições um *feedback* sobre suas ações de maneira rápida e eficiente. Os entrevistados Cristiane Vasconcelos e Áureo Germano concordam que a repercussão nas redes não muda o modo de gerenciamento, seguindo, portanto, o padrão parecido com os de canais tradicionais. O que se modifica, segundo eles, é a questão de monitoramento e a progressão geométrica de velocidade de informações.

Já foi visto a partir do modelo de Patrícia Teixeira para gestão online e o de Forni, para offline, que embora comunicação online e offline sigam parâmetros parecidos, as ações devem ser estrategicamente planejadas e voltadas para seus meios específicos, sem esquecer que uma afeta diretamente a outra. Assim, afirmo que a repercussão nas mídias acaba por trazer uma modificação sim, pois as estratégias têm de ser pensadas para o que elas trazem de novo: muitos públicos e canais, diferentes modos de falar e com os riscos que as mídias sociais possuem, como viralização, velocidade, repercussão e *fake news*. Henrique Moreira e Isabel Sobral concordam no sentido que existem mudanças, pois hoje é necessário ser proativo, sempre realizar o monitoramento e ter agilidade, já que depois que a informação chega aos sites de redes sociais, não há mais controle.

**Pergunta 6:** Quando perguntados se a comunicação empresa → usuário facilitava a gestão ou trazia riscos em relação à imagem, responderam que essa comunicação direta pode tanto ser benéfica quanto maléfica, dependendo de como será conduzida pela organização e seus gestores. Henrique Moreira afirma que o risco é inerente a qualquer atividade e deve-se atuar para prevenir que afetem a imagem da marca. Para Cristiane Vasconcelos, tudo se trata de entender o público, que se tiver confiança na imagem apresentada, irá escutar o que a empresa tem a dizer, mesmo em momentos de crise.

Por outro lado, mesmo que a instituição não se posicione, será citada, mencionada e avaliada pelas pessoas e um posicionamento inconsistente e mal feito é rapidamente percebido pelo público. Ainda, Sandro Meireles declara que perante a comunicação entre empresa e usuário, as ações devem ser responsáveis, promovendo respostas que acabem por minimizar ou extingui-las, além de ser necessário haver o monitoramento, o qual dependendo do tamanho da empresa tem que ser 24 horas, conforme lembra Isabel Sobral.

**Pergunta 7:** Na sétima parte da entrevista, foi perguntado o que podia ser considerado sobre o potencial de repercussão das mídias e a partir disso, se uma crise que não chegou

à internet poderia ser considerada menor do que uma que se estabeleceu nos SRS. Para a maioria, esse potencial é imensurável e a velocidade dos sites de redes sociais podem tornar o cenário mais crítico, segundo Cristiane Vasconcelos. Maria Clara Fagundes declara que a amplitude pode variar, mas a repercussão nas mídias sociais sempre existirá, concordando com os posicionamentos de Áureo Germano e de Isabel Sobral, que consideram que justamente pelo fato de estarmos 100% conectados hoje, se uma pequena situação chegar a ser veiculada na internet, ela fica gigante e já se torna praticamente uma crise global. Henrique Moreira julga que as empresas nunca tiveram que se preocupar tanto quanto hoje em relação a essa repercussão, porque antes o potencial de risco estava circunscrito à participação da própria mídia.

Tudo isso concorda com Patrícia Teixeira, quando ela afirma que “Pode-se deduzir que as ameaças ganham proporções maiores, pois um efeito negativo, na velocidade da informação e com diferentes meios de comunicação que favorecem tal agilidade, pode ter consequências devastadores para uma organização [...]” (TEIXEIRA, 2011, p. 3). Ainda, o olhar de Sandro Meireles sobre a situação é que se uma crise não teve repercussão na internet, pelo menos no que tange sua propagação, provavelmente será mais branda.

**Pergunta 8:** A partir da afirmação de Sandro Meireles, faz-se o *link* com a oitava pergunta, que questionava se ainda existem crises que não envolvam os sites de redes sociais. Para ele, há, sim, crises institucionais internas que são gerenciadas e solucionadas dentro das próprias empresas, sem contato com as mídias sociais. Os demais entrevistados, contudo, tendem a acreditar que não existem, pois segundo eles, pelo menos algum boato chega às mídias, nem que seja um funcionário enviando mensagens para alguém de sua lista de contatos, sobre o acontecimento, em algum de seus grupos de WhatsApp. Para Henrique Moreira, até mesmo uma crise interna extrapola as paredes hoje, pois qualquer pessoa pode estar gravando uma situação e não há o que fazer para impedir que dados alcancem a internet.

Sobre isso, podemos falar novamente sobre os estágios de uma crise, estipulados por Alexandre Calдини (2000). De acordo com ele, uma crise não necessita de um fato, já que ela pode ser iniciada a partir de um simples boato, quando uma grande história é resumida e repassada. A partir desse entendimento, fica fácil de imaginar as proporções que esse mesmo boato pode ter se ocorrer nos sites de redes sociais. Isabel Sobral argumenta que mesmo que ninguém reverbere a informação a ponto de fazê-la crescer e ser

compartilhada nos sites de redes sociais, se ela foi colocada no site institucional da empresa, já está na internet. A partir disso, defendo que é necessário pensar que mesmo que a empresa se comunique somente através de seu site institucional, nada impede que alguém acesse os dados fornecidos por ela e modifique, transformando-os em *fake news*, repercutindo essas informações incorretas para outras pessoas, o que só agrava a situação.

**Pergunta 9:** Posteriormente, a nona questão indaga sobre protocolos de gestão para crises nas mídias sociais utilizados por eles e se os mesmos consideram que as equipes de comunicação, em geral, estão preparadas para tais momentos. Nesse quesito, cada resposta é distinta, tendo em vista as diferentes organizações que os entrevistados atuam. Áureo Germano revela que não existe um protocolo formal para esse tipo de trabalho, mas que todas as instituições estão sujeitas à crise e devem manter um comitê permanente de gestão dessas eventualidades.

Maria Clara Fagundes alega que o Conselho Federal de Enfermagem segue um Manual de Comunicação, que traz alguns procedimentos básicos sobre a gestão de crises. Segundo ela, no caso específico dos Conselhos de Enfermagem, há diferenças estruturais de cada regional e por isso os protocolos precisam ser ajustados à realidade local. Cristiane Vasconcelos comenta que na Embrapa, ao primeiro sinal de uma crise, o primeiro passo realizado é divulgar uma nota oficial no portal na internet e monitorar as mídias sociais. Sandro Meireles informa que não segue um protocolo formal, principalmente porque no Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral em que trabalha, não ocorreram ainda crises nas mídias sociais.

Isabel Sobral relatou que a agência In Press Oficina segue um plano sim, com três pilares: entender o que está acontecendo, planejar e depois implementar as estratégias desenvolvidas. Em geral, os entrevistados responderam que as equipes de comunicação não estão completamente habilitadas para gerenciar crises organizacionais de comunicação nos sites de redes sociais, mas que todas devem ter um comitê permanente de gestão para tais casos. Ao ver de Henrique Moreira, não se está formando jornalistas e assessores dentro dessa nova conformação no campo e, devido a isso, é necessário incluir gestão de crises e assessoria na formação dessa nova leva de estudantes.

Quando José Forni fora entrevistado pelo Doutor Prof. Luiz Alberto de Farias, então diretor da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp), afirmara, assim como os entrevistados desta pesquisa,

que as organizações brasileiras não estavam preparadas para enfrentar crises, pois não havia treinamento ou prática prévia para esses casos, fato que se mantém em 2018, a partir dos relatos dos entrevistados. Ainda assim, pelo motivo de nenhuma crise ser planejada, não dá para simplesmente seguir o mesmo método de solução para todas as organizações, sendo indispensável trabalhar com a perspectiva e cenário de cada uma.

**Pergunta 10:** Finalmente, no último questionamento, perguntou-se se já há um novo modo de gerenciamento de crises, ou se ainda está em desenvolvimento. Ficou implícito que ainda não há um modelo de gestão concreto sendo seguido pelas organizações e, segundo Isabel Sobral, isso ocorre principalmente pelo fato de que as próprias mídias sociais ainda estão se modificando, com o surgimento de umas e extinção de outras. O cenário das mídias sociais não é único e a gestão tem que se adaptar a essas mudanças de acordo com a necessidade.

Para Maria Clara Fagundes e Áureo Germano, o que se modificou foi a agilidade da apuração e a necessidade de ênfase no monitoramento contínuo. Sandro Meireles disse desconhecer tal modelo de gestão, mas que já existem ferramentas para auxiliar nesse processo. Ademais, Henrique Moreira afirmou que a situação atual ainda é de um processo de aprendizagem. Para o entrevistado, é inegável que hoje já há uma percepção de que é preciso aprender a lidar com mídias sociais na gestão de crises. Segundo ele, como tudo no campo científico, primeiro nos deparamos com o fenômeno; posteriormente, há uma primeira abordagem filosófica e depois vem uma mais teórica, sendo que já estamos nessa parte, passamos da abordagem filosófica e entendemos que precisamos ver isso tudo em um estudo.

Fica claro após os relatos dos entrevistados que embora comunicação online e offline sigam parâmetros parecidos, as ações devem ser estrategicamente planejadas para seus meios específicos, e esse novo modelo de gestão de crises ainda está em processo de desenvolvimento e adaptação perante as mudanças rápidas das mídias sociais. Todavia, sabe-se que ele deve partir de uma ação em conjunto das duas áreas, trabalhando paralela e perpendicularmente para que as organizações consigam amenizar a situação, em busca de dar fim à crise em que se encontra.

Completando a análise, para possibilitar uma melhor e maior compreensão do campo, foi desenvolvida um quadro comparativo sobre o que os autores e gestores afirmam acerca das perguntas realizadas no momento das entrevistas. Buscou-se coletar elementos das

citações e bibliografia dos autores estudados, além de reunir o ponto central das respostas recebidas. Ao colocar um pequeno enunciado que retrate as visões de cada lado, apresenta-se de um modo rápido e de visualizar em poucas palavras o que mais se destaca quando o tema impacto das mídias sociais na gestão de crises é discutido e abordado.

**Figura 28** – Comparação entre autores e gestores

<b>Pergunta</b>	<b>O que diz a literatura</b>	<b>O que dizem os gestores</b>
O que é uma crise de comunicação organizacional	Momento inevitável que foge do controle da empresa e que tem visibilidade.	Evento negativo que afeta principalmente a imagem da instituição.
Ações básicas para retomar o controle de uma crise	Ter um plano de crise simples e flexível, porta-voz; resposta, monitoramento, focar nas relações internas e com a mídia.	Estabelecer uma estratégia, se posicionar e porta-vozes Capacidade para responder com agilidade.
Papel das mídias sociais no surgimento, repercussão e possíveis soluções para crises organizacionais	Geram crises, mas também são ferramentas para administrá-las.	Podem ser benéficas ou maléficas, mas não devem ser ignoradas. Canais de diálogo e reclamação dos usuários.
Posicionamento que a organização deve ter em relação a participação e interatividade dos consumidores nas redes sociais	Seguir a interatividade dos consumidores abrindo canais. A interação acarreta laços entre consumidor e empresa.	Proativo, interagindo com o consumidor, mas vai depender de qual segmento a empresa Atua, preservando sua imagem e reputação.
A possibilidade de os clientes desenvolverem discussões através de compartilhamentos, comentários e postagens, altera o modo de gerenciar crises	A mensagem muda de direção e conteúdo, é alterada e trabalhada por usuários. Mudança, opiniões e erros gera riscos e ameaças para o gerenciamento.	A repercussão nas redes não muda o modo de gerenciamento, o padrão é parecido com os de canais tradicionais.
Comunicação empresa → usuário facilita a gestão, ou pode ser um fator de risco	A rede é um canal rico em conteúdo e as mídias sociais criaram um SAC online. As ameaças ganham proporções maiores no meio que favorece a agilidade.	Tanto benéfica quanto maléfica, dependendo de como será conduzida pela organização.
O que se pode considerar sobre o potencial de repercussão que as mídias sociais podem dar a uma crise	Seu potencial é imenso e a possibilidade de gerar debates e a velocidade da mídia digital trazem uma consequência nítida a ser repensada nas organizações.	Potencial é imensurável e a velocidade dos sites de redes sociais podem tornar o cenário mais crítico.

Ainda existe crise que não envolva as redes sociais	Depende de cada organização, mas em geral chegam à internet.	Não existe, pois até um boato alcança as mídias sociais.
Você segue algum protocolo de ações na gestão para os casos de crises nas redes sociais? As equipes de comunicação estão treinadas para tais momentos	Não estão preparadas e algumas organizações só começam a agir quando já estão na crise.	Respostas distintas, de acordo com o segmento de cada entrevistado. As equipes de comunicação não estão habilitadas para gerenciar crises organizacionais de comunicação na internet.
Há um novo modo de gerenciamento de crises por causa das mídias sociais, ou ainda está em processo	Novos modelos estão sendo desenvolvidos, mas ainda é tudo novo.	Não há um modelo de gestão sendo seguido pelas, mas as próprias mídias sociais ainda estão se modificando.

Fonte: Desenvolvido pela autora

Com o quadro acima, fica possível figurar rapidamente e de modo resumido o que autores e gestores entendem sobre cada tópico levantado, finalizando o trabalho de compreender quais as percepções do impacto das mídias sociais, a partir de diferentes visões. Após a conclusão do estudo, baseado na bibliografia e posteriormente das entrevistas, realizou-se uma tarefa de tentar identificar as principais palavras-chave presentes tanto na fala dos autores, quanto nas dos gestores entrevistados.

Foram definidas seis delas para resumir rapidamente o tema trabalhado: resposta, imagem, reputação, monitoramento, repercussão e estratégia. Pode-se observar que as palavras-chave definidas para o tema de mídias sociais e gerenciamento de crises são comumente vistas em trabalhos e pesquisas sobre gestão de crises, os quais não necessariamente levam em conta as mídias sociais. Tal situação reforça que gestão de crises tradicional e aquela que é voltada para internet andam de mãos dadas e devem ser trabalhadas juntas pelas organizações, a partir da visão online e offline.

## 7. CONCLUSÕES

As crises na internet ocorrem diversas vezes inesperadamente e a maioria das organizações não aparenta estar capacitada para lidar com elas. É importante que as empresas considerem que, a partir do momento que estão presentes na internet e que possuem um perfil, em algum momento irão se deparar com uma crise, seja ela pequena, como uma mensagem mal interpretada, seja de grandes proporções, quando um serviço mal feito atinge diretamente milhares de pessoas ao mesmo tempo, ou ainda quando



ocorre um posicionamento incorreto da empresa perante uma questão social, sendo esse atualmente o mais recorrente. Ainda, se elas resolveram criar perfis nesses canais que são os SRS, necessitam utilizá-los como ferramenta para os momentos de crise instalada. É essencial compreender que elas, sejam fora ou dentro das mídias sociais, são inevitáveis, pois em dado momento alguém irá sentir-se minimamente lesado e vai realizar um comentário em uma publicação, pelo menos, tendo ela sido feita pelo perfil da organização ou não.

Tratando-se das entrevistas realizadas, é possível concluir que ocorreram poucas divergências entre as respostas e, no máximo, algum entrevistado enfatizou mais determinada questão do que os demais. As diferenças nas respostas se devem principalmente em razão de que cada um trabalha em uma organização, a qual segue preceitos e atua de modos diferentes das demais, de acordo com o cenário em que está inserida, o trabalho que realiza e os públicos com que se comunica. Em geral, suas visões sobre o campo da gestão de crises e mídias sociais condizem também com o que a literatura discute e conceitua, mas eles o fazem a partir de uma leitura prática da área.

Em suas respostas, todos abordaram aspectos que são citados pelos autores estudados, como a necessidade de criação de um protocolo de gestão voltado para as mídias sociais, a importância do monitoramento constante, a preocupação que se deve ter em relação à velocidade e poder de repercussão de informações que os sites de redes sociais têm, ainda como as possibilidades positivas que a internet trouxe para a área, entre outras questões já abordadas na pesquisa.

Fica claro que tanto a literatura estudada, quanto a realidade de atuação diária dos entrevistados convergem em diversos aspectos, como a relevância das mídias sociais, seja beneficentemente, como um canal de comunicação eficiente e direto com os consumidores, seja maleficamente, com suas adversidades próprias, sendo as *fake news* e velocidade de repercussão as principais. As experiências de cada profissional no ramo possibilitam um entendimento completo do viés prático da gestão de crises, tão estudada atualmente.

Todavia, as respostas não apresentam tendências novas para o campo, principalmente devido ao fato de que os profissionais em geral, assim como a área, ainda estão no processo de acomodação com o novo cenário. O surgimento de situações maléficas, as quais as empresas perdem o controle, é um tema constantemente trabalhado em pesquisas, mas ainda necessita-se focar principalmente na internet e todo esse contexto existente em

volta do mundo contemporâneo de relações cada vez mais fluidas, complexas e difusas. Desse modo, fica evidente que na parte prática da área, é importante desenvolver um planejamento de gestão de crises organizacionais de comunicação, com foco também na internet e mídias sociais.

A partir da visão dos dois vieses, da prática e da pesquisa, fica claro que ao se fazer gestão hoje, é preciso atentar para todos os aspectos desse cenário atual, a fim de ultrapassar as mudanças existentes. Por esse motivo, compreender o impacto que o gerenciamento de crises organizacionais enfrenta em virtude das mídias sociais é indispensável, pois estas ocorrem há muitos anos e sempre tiveram um modo comum de serem tratadas e solucionadas. Diferentes públicos, velocidade, repercussão, entre outros aspectos, fazem parte do desafio de usar estes canais como forma de comunicação e todo o cenário que os engloba deve ser considerado e entendido como obstáculo na hora de gerenciar em 2018. Elas devem ser consideradas tanto como locais de possível surgimento de crises, quanto ferramentas para administrá-las. O seu uso adequado vai depender de como as empresas vão lidar com essas situações e das ações que irão realizar.

Bridgeman (2008), menciona que na comunicação de crises tradicional, as corporações apenas reagem e entregam mensagens, enquanto que na internet, os *stakeholders* buscam informações, ideias e realizam trocas significativas com o público online. “As corporações precisam enfrentar esse desafio respondendo e engajando de novas maneiras. É o que a comunicação deveria ser: ouvir e compartilhar, não apenas falar.”<sup>34</sup> E não há meio melhor de ouvir, ser ouvido, compartilhar, falar e espalhar, do que a internet, seja por parte das organizações, seja pelos públicos e consumidores.

Desenvolver e manter imagem e reputação de uma empresa ou marca não é exatamente simples. É um trabalho que deve ser estrategicamente pensado, além de que precisa ser mantido e administrado do jeito correto, principalmente na internet, cuja onda de descurtidas no Facebook pode indiretamente levar a uma diminuição do número de acessos e, conseqüentemente, acarretar numa queda de vendas.

Isso porque é nela que estão os consumidores exigentes e ativos, os quais não vão deixar de reclamar ou de mostrar seu ponto de vista, até mesmo influenciando outros sobre

---

34 Tradução livre da autora para “*In traditional crisis communication, corporations react and present information. On the internet, stakeholders look for information, ideas, and a meaningful exchange. Corporations need to meet that challenge by responding and engaging in new ways. Its what communication is supposed to be: listening and sharing, not just talking*”. (BRIDGEMAN in ANTHONISSEN, 2008, p, 177)

aquele acontecimento ou *post*. Em vista disso, fica claro que no mundo virtual existem diferentes públicos e dificuldades a serem geridas. Cabe às organizações, portanto, entender como funciona o gerenciamento na internet, a fim de que, em momentos de crise, estejam prontos para agir e buscar a solução mais estratégica.

Logo, é necessário que haja uma cultura da prevenção, monitoramento e planejamento estratégico voltado para essa área, pois tais aspectos ainda são mal, senão pouco trabalhados, o que gera apenas uma maior chance de ocorrência de crises. Em algum momento, alguém vai falar algo, citar a empresa ou até mesmo iniciar boatos paralelos. O que muda é o tamanho que tais situações vão ganhar na internet e até onde a organização vai permitir que tais boatos cresçam sem um posicionamento e intervenção. Assim, a melhor maneira de realizar esse trabalho nos sites de redes sociais é, primeiramente, evitar que os problemas aconteçam, através de um monitoramento constante. É um erro gravíssimo não considerar o potencial de repercussão e alcance que uma crise pode ter nos sites de redes sociais, principalmente pela alta participação e atividade por parte do público de consumidores e clientes.

Retomando novamente as entrevistas, é possível observar que os gestores de comunicação de diferentes instituições concordam que tal impacto e potencial são imensos, principalmente quando se fala de repercussão e velocidade. Ainda, as respostas dadas sobre o campo da gestão de crises e mídias sociais condizem também com o que a literatura discute e conceitua sobre, sendo que os entrevistados realizam uma leitura prática da área.

Reforço que a gestão de crises tradicional e a que se volta para a internet andam de mãos dadas e é indispensável que as organizações estejam preparadas para enfrenta-las de ambos os lados: offline e online. O trabalho em conjunto por essas duas frentes é talvez a melhor maneira de realizar um gerenciamento eficiente, porém, fica claro também que tais ações serão ineficientes se as organizações não assumirem a crise com existente, não se posicionarem, não realizarem um trabalho de monitoramento constante, não responderem questões e buscarem combater o grande problema que tem crescido com as mídias sociais, as *fake news*.

Para tal, é extremamente importante que organizações possuam equipes preparadas, com determinada autonomia na hora de gerir, além de um plano de comunicação que englobe

ações que devem ser tomadas em momentos de crise, de acordo com o cenário e atuação de cada uma.

As mídias sociais trouxeram apenas um novo cenário para a gestão de crise, esse que está em constante modificação devido o surgimento e esquecimento de aplicativos e sites de redes sociais. O que deve ser feito, portanto, é monitorar e buscar sempre estar preparado para enfrentar situações negativas, assim como responder o mais rápido possível, de modo claro e objetivo. Não se deve evitar a crise, ou ainda considerar a possibilidade de ela se resolver sozinha. É preciso que a organização se posicione e aja desde o início, de acordo com seu cenário, área de atuação e público. Pode-se considerar que não é possível afirmar que a gestão precise necessariamente ser completamente modificada para atender as mídias sociais. A meu ver, para a maioria das empresas, basta entenderem este novo cenário e atualizarem seu modo de gerenciamento, adequando-se aos novos canais.

O trabalho de gestão de crises, portanto, não é fácil ou mesmo padrão, isso porque cada uma é diferente da outra. O campo está em desenvolvimento e aprimoração, juntamente com o cenário, como pôde ser visto a partir das entrevistas aqui realizadas. As mídias mudam com velocidade e exigem resposta por parte da comunicação das organizações e a área de gestão de crises pode ser considerada uma das mais impactadas.

Portanto, esse trabalho de conclusão de curso apresenta-se também como um alerta para as organizações sobre o novo cenário que abrange o gerenciamento de crises e vem para sugerir às empresas que realizem uma reflexão sobre o tema, com intuito de que procurem desenvolver medidas para essa situação que é contemporânea. Para mais, propõe-se que novos projetos continuem esta pesquisa, com finalidade de poderem colaborar com a área, pois não é possível contemplar todo o campo em apenas um estudo.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONISSEN, Peter. *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management & Company Survival*. Kogan Page Publishers, 2008.

BOYD, Danah. *Social Network Sites as Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications*. In *Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites* (ed. Zizi Papacharissi), 2010.

BOYD, Danah, ELLISON, Nicole B. *Social network sites: Definition, history, and scholarship*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), article 11, 2007.

BUENO, Wilson da Costa. **Auditoria de imagem das organizações nas mídias sociais**. In: GONÇALVES, Gisela; e LISBOA FILHO, Flavi F. *Novos media e novos públicos – Coleção Relações Públicas e Comunicação Organizacional* (vol. 3). Covilhã: LabCom, 2015.

CALDINI, Alexandre. **Como Gerenciar a Crise**. Originalmente publicado na revista Exame, São Paulo: v. 34, n. 2, p. 116-118, jan, 2000.

CAMARGOS, Isabel Cristina e LOPES, Eduarda. **Rede Social não é SAC: As reclamações no Facebook Podem Causar Danos à Imagem Corporativa**. Bauru: Intercom, 2013.

CARPENTIER, Nico. *The concept of participation. If they have access and interact, do they really participate?* Revista Fronteiras - Estudos Midiáticos. Vol. 14 Nº 2 - maio/agosto, 2012

DIAS, Patrícia; ANDRADE, José Gabriel. **Desafios das RP na Era dos Media Sociais**. In: GONÇALVES, Gisela; e LISBOA FILHO, Flavi F. *Novos media e novos públicos –*

Coleção Relações Públicas e Comunicação Organizacional (vol. 3). Covilhã: LabCom, 2015.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2ª Edição - São Paulo, Atlas: 2006.

FARIAS, Luiz Alberto de. **Comunicação em Tempos de Crise**. Entrevista com João José Forni. Ano 4, número 6. *Organicom*, 1º semestre de 2007

FINK, Steven. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. American Management Association, 1986

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. Jorge Duarte (org.). 2ª Edição - São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_ **Gestão de Crise em Comunicação. O que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 2ª Edição – São Paulo: Atlas, 2015

GARTON, L. Haythornthwaite, C. e Wellman, B. *Studying Online Social Networks*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

KUNSCH, M.M.K. **Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional**. In KUNSCH, M.M.K (org.) *Comunicação organizacional Vol. 1 Histórico Fundamentos e Processos*. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAVILLE, Christian, DIONNE, Jean. **A Construção do Saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: UFMG, 1999.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensão do homem**. Cultrix, 1969.

MOORE, Simon; SEYMOUR, Mike. *Global Technology and Corporate Crisis: Strategies, Planning and Communication in the Information Age*. Taylor & Francis, 2005.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador: Comunicação, Cibercultura, Cognição**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª Edição. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Coleção Cibercultura. Porto Alegre: Sulina, 2009.

ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem**. São Paulo: Editora Gente, 2001

SHIRKY, Clay. **A cultura da participação**. Criatividade e generosidade no mundo conectado. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Gestão e gerenciamento de crises na sociedade de risco: a construção midiática dos riscos alimentares e seus impactos sobre diferentes públicos**. São Paulo, 2011d. 169 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Faculdade Cásper Líbero.

TERENCE, Ana Cláudia, FILHO, Edmundo. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais**. Fortaleza: XXVI, ENEGEP, 2006.

THOMPSON, John B. **O escândalo político: poder e visibilidade na era da mídia.** Tradução de P.A. Guareschi. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

TOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. **Reputação Corporativa: Construtos Formativos e Implicações para a Gestão.** RAC, v.14, n.2, art.3, p.229-250, 2010.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial/Comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnica.** São Paulo: Sammus Editorial, 1986.

\_\_\_\_\_. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.



## ANEXO I – PERGUNTAS ENTREVISTA

1. A partir de sua experiência, o que você considera uma crise de comunicação organizacional?
2. Quais ações básicas de comunicação podem ser realizadas para buscar retomar o controle de uma crise?
3. Desde a criação do Facebook até o surgimento do Instagram e Twitter, o número de usuários e perfis só aumentou. Hoje, até mesmo empresas e órgãos governamentais possuem perfis nesses sites. Considerando esse fator e o número de usuários ativos, o que você acha sobre o papel das mídias sociais no surgimento, repercussão e possíveis soluções para crises organizacionais?
4. Qual posicionamento que a organização deve ter em relação a participação e interatividade dos consumidores nas redes sociais?
5. De que maneira a possibilidade de os clientes desenvolverem discussões sobre determinados assuntos, repercutindo-os através de compartilhamentos, comentários e postagens, altera o modo de gerenciar crises?
6. Considerando-se o fato de que através dos comentários a organização consegue se comunicar diretamente com seus públicos, ver o que eles pensam e respondê-los, você acha que essa comunicação empresa → usuário facilita a gestão, ou pode ser um fator de risco em relação à imagem, podendo piorar a situação de crise? Por quê?
7. O que podemos considerar sobre o potencial de repercussão que as mídias sociais podem dar a uma crise? A partir disso, a dimensão de uma crise que não teve repercussão na internet pode ser considerada menor/mais branda do que de uma que caiu nas redes sociais?
8. Hoje, ainda existe crise que não envolva as redes sociais?
9. Você segue algum protocolo de ações na gestão para os casos de crises nas redes sociais? As equipes de comunicação estão treinadas para tais momentos?
10. Há um novo modo de gerenciamento de crises já sendo utilizado pelas gestões por causa das mídias sociais, ou ainda está em processo de aprimoração?



## **ANEXO II– ENTREVISTAS COMPLETAS**

### **1. Áureo Germano**

**Jornalista, proprietário e diretor executivo da Agência CobraCriada - Inteligência em Rede.**

**A partir de sua experiência, o que você considera uma crise de comunicação organizacional?**

Uma crise acontece quando algum evento negativo, interno ou externo, tem o potencial de ganhar visibilidade e interferir no funcionamento de uma instituição, de seus produtos e serviços, reputação ou outros ativos intangíveis.

**Quais ações básicas de comunicação que podem ser realizadas para buscar retomar o controle de uma crise?**

De forma geral, cada crise tem suas características e deve ser tratada de forma independente. Mas considero que a agilidade na apuração do fato e a capacidade de oferecer uma resposta clara, rápida e precisa ao seu público (clientes, funcionários, imprensa, governo, etc.), com o apontamento das possíveis soluções, ajuda muito.

**Desde a criação do Facebook até o surgimento do Instagram e Twitter, o número de usuários e perfis só aumentou. Hoje, até mesmo empresas e órgãos governamentais possuem perfis nesses sites. Considerando esse fator e o número de usuários ativos, o que você acha sobre o papel das mídias sociais no surgimento, repercussão e possíveis soluções para crises organizacionais?**

As redes sociais devem ser tratadas com muita atenção e cuidado. Elas tanto podem funcionar como uma excelente ferramenta para o enfrentamento de uma crise, quanto para estopim de grandes problemas de imagem. A construção da reputação digital de instituições e/ou pessoas passa necessariamente pelo manejo dessas mídias. Aconselho sempre aos que me perguntam que seus manejos sejam feitos por profissionais.

**Qual posicionamento que a organização deve ter em relação a participação e interatividade dos consumidores nas redes sociais?**

A interatividade e participação dos consumidores, em regra geral, vai acontecer à revelia da vontade das instituições. Principalmente se o consumidor estiver insatisfeito. Com foco nisso, o monitoramento das redes sociais, dos debates que acontecem e das citações relativas à instituição que representa devem ser acompanhados e respondidos com leveza, clareza, precisão e agilidade, sempre.

**De que maneira a possibilidade de os clientes desenvolverem discussões sobre determinados assuntos, repercutindo-os através de compartilhamentos, comentários e postagens, altera o modo de gerenciar crises?**

No meu entendimento, a repercussão nas redes não altera necessariamente o modo de modo a gerenciar uma crise, mas aumentam em progressão geométrica a necessidade de pôr em prática ações capazes de responder às indagações surgidas do problema.

**Considerando-se o fato de que através dos comentários a organização consegue se comunicar diretamente com seus públicos, ver o que eles pensam e respondê-los, você acha que essa comunicação empresa → usuário facilita a gestão, ou pode ser um fator de risco em relação à imagem, podendo piorar a situação de crise? Por quê?**

Facilita a gestão da crise, desde que a estrutura de redes seja integrada com profissionalismo à estratégia de enfrentamento. Elas devem oferecer ao público farto material de resposta ao caso, tratando item por item em publicações diferentes, mas encadeadas. Os *social media* devem estar treinados e bem orientados sobre a crise. Em alguns casos, é necessário fazer oferecer a esses profissionais um rol de respostas padrão. Isso pode evitar que voluntarismos acabem aumentando os problemas.

**O que podemos considerar sobre o potencial de repercussão que as mídias sociais podem dar a uma crise? A partir disso, a dimensão de uma crise que não teve repercussão na internet pode ser considerada menor/mais branda do que de uma que caiu nas redes sociais?**

O potencial de repercussão é incomensurável. E é quase impossível que uma crise não repercuta nelas.

**Hoje, ainda existe crise que não envolva as redes sociais?**

Ainda que exista - o que eu não acredito-, as redes devem oferecer respostas de enfrentamento à crise.

**Você segue algum protocolo de ações na gestão para os casos de crises nas redes sociais?**

**As equipes de comunicação estão treinadas para tais momentos?**

Não existe um protocolo formal em relação a esse trabalho. Todas as instituições estão sujeitas a crise e devem manter um comitê permanente de gestão dessas eventualidades. Prevenir é a melhor forma de enfrentar uma crise e as redes devem estar totalmente incluídas nesse trabalho de antecipação. Por outro lado, ainda é relativamente baixo o nível de profissionalização da atuação das instituições nas redes sociais.

**Há um novo modo de gerenciamento de crises já sendo utilizado pelas gestões por causa das mídias sociais, ou ainda está em processo de aprimoração?**

As redes sociais aprimoraram e agilizaram todos os processos de comunicação. Não é diferente nos casos de crises. Considero a agilidade na apuração do problema e na capacidade de oferecimento de resposta pontos primordiais para o sucesso da estratégia de enfrentamento. Esses quesitos devem ser considerados e buscados pelos profissionais que se aventuram nesse ramo.

## **2. Cristiane Vasconcelos de Mesquita**

**Analista de Comunicação**

**Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.**

**A partir de sua experiência, o que você considera uma crise de comunicação organizacional?**

Uma crise de comunicação organizacional, a meu ver, reflete um momento onde a comunicação da organização, seja com o público interno ou externo, foi falha. Em dois sentidos, ou não soube comunicar no momento certo e da forma correta com seus públicos, abrindo margem para interpretações errôneas que possam prejudicar a imagem da empresa ou a comunicação, após algum incidente, não for capaz de trazer esclarecimento suficiente para reparar o risco ou o problema gerado por ele.

**Quais ações básicas de comunicação podem ser realizadas para buscar retomar o controle de uma crise?**

Identificação do público envolvido, aquele com quem você deve se comunicar para esclarecer e controlar a crise. Identificação da mensagem a ser enviada a esse público e a melhor forma de transmiti-la, com impacto rápido e eficiente. Identificação de um “porta-voz”, alguém a empresa, que seja a fonte da mensagem.

**Desde a criação do Facebook até o surgimento do Instagram e Twitter, o número de usuários e perfis só aumentou. Hoje, até mesmo empresas e órgãos governamentais possuem perfis nesses sites. Considerando esse fator e o número de usuários ativos, o que você acha sobre o papel das mídias sociais no surgimento, repercussão e possíveis soluções para crises organizacionais?**

Definitivamente não pode ser mais ignorada pelas organizações. São canais de comunicação que, se bem utilizados, podem ajudar muito na disseminação eficiente da mensagem que a empresa quer passar e de sua imagem. Por outro lado, demandam um trabalho de acompanhamento, monitoramento, tanto para prevenção e riscos, quanto para servir de “termômetro” para as estratégias da empresa.

**Qual posicionamento que a organização deve ter em relação a participação e interatividade dos consumidores nas redes sociais?**

O posicionamento vai depender da estratégia de cada empresa e, principalmente, da imagem que ela pretende consolidar perante esse público.

**De que maneira a possibilidade de os clientes desenvolverem discussões sobre determinados assuntos, repercutindo-os através de compartilhamentos, comentários e postagens, altera o modo de gerenciar crises?**

Acredito que o gerenciamento de crises, nesse âmbito, segue um padrão semelhante ao adotado com canais tradicionais de comunicação. O diferencial não está na mudança do gerenciamento, mas do monitoramento, visto que uma informação incorreta divulgada em uma rede social tem um potencial de disseminar numa velocidade muito maior. Daí a necessidade de respostas tão rápidas quanto à disseminação da informação que pode gerar a crise.

**Considerando-se o fato de que através dos comentários a organização consegue se comunicar diretamente com seus públicos, ver o que eles pensam e respondê-los, você acha que essa comunicação empresa → usuário facilita a gestão, ou pode ser um fator de risco em relação à imagem, podendo piorar a situação de crise? Por quê?**

Com certeza, se bem gerida, é um espaço de comunicação que pode trazer mais benefícios do que malefícios. Trata-se de conhecer e entender seu público. Um público fiel e confiante na imagem de uma organização, tende a ouvi-la o que ela tenha a dizer em momentos de crise.

**O que podemos considerar sobre o potencial de repercussão que as mídias sociais podem dar a uma crise? A partir disso, a dimensão de uma crise que não teve repercussão na internet pode ser considerada menor/mais branda do que de uma que caiu nas redes sociais?**

Crises são sérias ameaças à imagem da empresa, independente se estão na internet ou não. A visibilidade das redes sociais acelera a (des)informação e podem tornar o cenário mais crítico a partir do momento que milhares de usuários passam a fazer juízo de valor e emitir opiniões que podem estar distorcidas, se considerarmos a fonte de onde pegaram a informação. Isso pode sim ser um problema mais complexo de ser controlado.

**Hoje, ainda existe crise que não envolva as redes sociais?**

Tendo a acreditar que não. Na nossa organização, no primeiro sinal de uma crise, o primeiro passo é divulgar nota oficial no nosso Portal na internet e monitorar as mídias sociais.

**Você segue algum protocolo de ações na gestão para os casos de crises nas redes sociais? As equipes de comunicação estão treinadas para tais momentos?**

Cito na pergunta anterior o que poderíamos chamar de protocolo. Mas treinamentos baseados em cursos, orientações ou algo que envolva um tempo maior de estudo e aprendizado nesse contexto, não temos.

**Há um novo modo de gerenciamento de crises já sendo utilizado pelas gestões por causa das mídias sociais, ou ainda está em processo de aprimoração?**

Penso que lidar com crises em redes sociais tem sido uma experiência mais empírica na minha instituição.

### **3. Maria Clara Marques Fagundes**

**Jornalista e Analista de Comunicação**

**Assessoria de Comunicação do Conselho Federal de Enfermagem (Ascom – Cofen)**

**A partir de sua experiência, o que você considera uma crise de comunicação organizacional?**

Crises de comunicação organizacional são desdobramentos de um evento que tenha repercussão negativa na imagem institucional ou nas pautas defendidas pela instituição. Especificamente no caso dos conselhos de fiscalização profissional, acontecimentos que afetem a confiança da população nos profissionais também podem adquirir dimensão de crise, exigindo uma resposta ágil da comunicação.

**Quais ações básicas de comunicação que podem ser realizadas para buscar retomar o controle de uma crise?**

Posicionar-se diante da crise é essencial. Um posicionamento genuíno é definido pelos os gestores (“tomadores de decisão”), mas a assessoria de comunicação tem um importante papel de consultoria e gestão da crise.

Estabelecido o posicionamento, é fundamental que todos os integrantes do sistema, em nível nacional e regional, tenham ciência dele. Simultaneamente, são definidos porta-vozes e articulada a força-tarefa de comunicação para atender a imprensa e responder diretamente os questionamentos da população.

**Desde a criação do Facebook até o surgimento do Instagram e Twitter, o número de usuários e perfis só aumentou. Hoje, até mesmo empresas e órgãos governamentais possuem perfis nesses sites. Considerando esse fator e o número de usuários ativos, o que você acha sobre o papel das mídias sociais no surgimento, repercussão e possíveis soluções para crises organizacionais?**



As mídias sociais têm um papel fundamental no gerenciamento de crises organizacionais, especialmente quando respaldadas por sites oficiais confiáveis. A resposta direta ao público tem hoje amplo alcance, superando, inclusive, a resposta por meio das mídias tradicionais. A imprensa tem sido pautada pelas redes sociais com frequência, e sua repercussão vem declinando, embora siga significativa.

A presença de empresas e órgãos governamentais em mídias sociais não é tão recente, sendo observada desde o início do século XXI. A principal mudança foi a importância que esses canais adquiriram. No cenário recente, observa-se acentuada perda de relevância do Twitter, com consolidação da liderança do Facebook e aumento do alcance do YouTube, Instagram e, especialmente, WhatsApp, que funciona como caixa de ressonância.

**Qual posicionamento que a organização deve ter em relação a participação e interatividade dos consumidores nas redes sociais?**

A participação deve ser estimulada por meio da interação frequente. Há que se atentar, no entanto, para a exigência de recursos humanos qualificados para esta interatividade e monitoramento. As redes sociais não podem assumir o papel de ouvidoria ou consultoria técnica, sendo fundamental direcionar o cidadão para os canais pertinentes.

**De que maneira a possibilidade de os clientes desenvolverem discussões sobre determinados assuntos, repercutindo-os através de compartilhamentos, comentários e postagens, altera o modo de gerenciar crises?**

As mídias sociais oferecem um feedback em tempo real de como a informação está sendo compreendida e recebida pelo público, orientando ajustes. É possível detectar quase instantaneamente quando uma informação não está suficientemente clara para o público ou não desperta seu interesse.

A médio e longo prazo, também são instrumentos para avaliar a percepção do público sobre os temas e políticas públicas pautados pela organização.

**Considerando-se o fato de que através dos comentários a organização consegue se comunicar diretamente com seus públicos, ver o que eles pensam e respondê-los, você acha que essa comunicação empresa → usuário facilita a gestão, ou pode ser um fator de risco em relação à imagem, podendo piorar a situação de crise? Por quê?**

A comunicação organização à usuário é uma realidade, podendo facilitar a gestão da crise ou ampliá-la, dependendo da forma como for conduzida. Ainda que a instituição opte por não se posicionar, será citada, mencionada e avaliada pelos usuários. A possibilidade de resposta direta amplia a interlocução e as possibilidades de gestão da crise. Por outro lado, um posicionamento inconsistente será facilmente percebido pelo público.

**O que podemos considerar sobre o potencial de repercussão que as mídias sociais podem dar a uma crise? A partir disso, a dimensão de uma crise que não teve repercussão na internet pode ser considerada menor/mais branda do que de uma que caiu nas redes sociais?**

É bem difícil imaginar, hoje, uma crise que não teve qualquer repercussão na internet. A amplitude pode variar, mas há sempre alguma repercussão.

**Hoje, ainda existe crise que não envolva as redes sociais?**

É bem difícil imaginar, hoje, uma crise que não teve qualquer repercussão na internet. A amplitude pode variar, mas há sempre alguma repercussão.

**Você segue algum protocolo de ações na gestão para os casos de crises nas redes sociais? As equipes de comunicação estão treinadas para tais momentos?**

Nosso Manual de Comunicação traz alguns procedimentos básicos sobre a gestão de crises. No caso específico dos Conselhos de Enfermagem, há uma grande diferença na estrutura disponível em cada regional, de modo que os protocolos precisam ser ajustados à realidade local. Mas as orientações básicas de posicionar-se sobre a crise, de forma harmônica e integrada, se mantem.

**Há um novo modo de gerenciamento de crises já sendo utilizado pelas gestões por causa das mídias sociais, ou ainda está em processo de aprimoração?**

A principal mudança é a ênfase no monitoramento contínuo das redes; antes o foco era no clipping da imprensa tradicional. Aumentou também a demanda por recursos humanos qualificados para atender a ampla demanda de comunicação em momentos de crises, o que exige uma logística considerável, nem sempre disponível.

#### **4. Isabel Sobral**

**Gerente de Atendimento da In Press Oficina, sucursal da In Press Porter Novelli: Assessoria de Imprensa e Comunicação**

**A partir de sua experiência, o que você considera uma crise de comunicação organizacional?**

Crise é principalmente quando se perde o controle da informação e isso se reverbera num prejuízo à imagem e principalmente à reputação do cliente. Dependendo da situação, se você age muito rapidamente, ela não se transforma numa crise. Isso se mede quando a imagem e mais a reputação de uma empresa.

**Quais ações básicas de comunicação podem ser realizadas para buscar retomar o controle de uma crise?**

Deve-se estabelecer primeiro uma estratégia de informação muito bem planejada, fazendo à medida que a crise está acontecendo. O principal é estrategicamente pensar o que o cliente quer mostrar, de modo mais transparente possível. A autenticidade da empresa é essencial e embora em um início não se sabe exatamente o que causou a crise, a empresa tem que tomar para si e agir rapidamente.

**Desde a criação do Facebook até o surgimento do Instagram e Twitter, o número de usuários e perfis só aumentou. Hoje, até mesmo empresas e órgãos governamentais possuem perfis nesses sites. Considerando esse fator e o número de usuários ativos, o que você acha sobre o papel das mídias sociais no surgimento, repercussão e possíveis soluções para crises organizacionais?**

Acho que as mídias sociais estão nas duas pontas: pode gerar uma crise e ajudar a solucionar uma crise. Hoje, essa integração que as redes sociais permitem é o principal ativo da comunicação comum no mundo. Existe uma integração muito forte e na medida que existem milhões de pessoas conectadas, elas possuem papel fundamental no surgimento de crises, mas também podem servir para fazer o lado positivo andar. Todas as ações pensadas aqui na empresa pensam nas redes sociais como pilar.

**Qual posicionamento que a organização deve ter em relação a participação e interatividade dos consumidores nas redes sociais?**

Não há uma postura única, vai depender do segmento que a organização atua. No momento que uma empresa decide estar na internet com perfil, canal, ela precisa responder sim. Se ela se dispôs a ter um canal, tem que responder, mas sempre de modo mais planejado e pensado possível, para que evitar que esse *feedback* ao consumidor gere uma crise.

**De que maneira a possibilidade de os clientes desenvolverem discussões sobre determinados assuntos, repercutindo-os através de compartilhamentos, comentários e postagens, altera o modo de gerenciar crises?**

Acho que tem mudanças sim porque o planejamento antes das redes sociais era muito mais estático. No momento que você tem essa interação do consumidor quase instantânea, você tem que também monitorar isso e estar suficientemente ágil para responder ou não, ou ainda criar uma estratégia de forma criativa, para que a resposta ao público não crie uma crise. Muda, porque pede muito mais agilidade.

**Considerando-se o fato de que através dos comentários a organização consegue se comunicar diretamente com seus públicos, ver o que eles pensam e respondê-los, você acha que essa comunicação empresa → usuário facilita a gestão, ou pode ser um fator de risco em relação à imagem, podendo piorar a situação de crise? Por quê?**

Acho que essa comunicação pode interferir de alguma forma, porque se a pessoa se sentir rejeitada, no sentido de mal atendida, além dela poder reverberar nas próprias redes, pode ainda fazer uma campanha pessoal que pode repercutir na mídia clássica. Pode agravar muito, e por isso o pilar tem que ser o monitoramento, o qual dependendo do tamanho da empresa, tem que ser 24 horas.

**O que podemos considerar sobre o potencial de repercussão que as mídias sociais podem dar a uma crise? A partir disso, a dimensão de uma crise que não teve repercussão na internet pode ser considerada menor/mais branda do que de uma que caiu nas redes sociais?**

Estando uma crise instalada, talvez deva-se usar as mesmas redes para agir, pedindo desculpas, tentando ajustar policiando, senão vira uma crise maior. Acho que hoje o potencial é enorme, é o boom que pode acontecer, justamente pelo fato de estarmos 100% conectados hoje. Creio

que se uma pequena situação chegar na internet, ela fica gigante e já é praticamente uma crise global.

**Hoje, ainda existe crise que não envolva as redes sociais?**

Acho muito difícil, hoje, todas chegam. Mesmo que ninguém reverbere a ponto de crescer e ser compartilhado nas redes sociais, se foi colocado algo no site institucional da empresa, para a internet vai.

**Você segue algum protocolo de ações na gestão para os casos de crises nas redes sociais?**

**As equipes de comunicação estão treinadas para tais momentos?**

Seguimos sim. há uma metodologia que utilizamos, essencialmente com 3 pilares: entender o que é, planejar e implementar essa estratégia, no dia a dia, estrategicamente pensando. As equipes, no geral, acho que não estão treinadas, mas é um aprendizado diário. Não tem ninguém pronto, mas existe a disposição de um aprendizado ser feito sempre como experiência. Hoje, quem trabalha com isso tem essa consciência, que é uma aprendizagem constante, até cada crise é uma crise.

**Há um novo modo de gerenciamento de crises já sendo utilizado pelas gestões por causa das mídias sociais, ou ainda está em processo de aprimoração?**

Acho que está como básico, exige-se o monitoramento constante e a agilidade. Mas ainda está em desenvolvimento, até porque as próprias redes ainda estão em mudança constante. Vai se moldando de acordo com o que as redes sociais exigem. Quanto mais consiga se definir qual público que cada rede social tem, fica mais fácil administrar em momentos de crise.

**5. Henrique Moreira**

**Professor e coordenador do curso de Comunicação Social do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB**

**A partir de sua experiência, o que você considera uma crise de comunicação organizacional?**

Defino crise como tudo aquilo que acontece fora da rotina da empresa e que de alguma forma vai afetar a reputação da empresa. Teríamos que ter essas duas condições. Hoje não se

consegue segurar dentro do ambiente empresarial o que acontece, tudo mundo tem celular. Então tudo aquilo que vai gerar impacto na reputação de marca, posicionamento no mercado, valores, missão. Considero isso, tudo aquilo que não pode ser contido dentro da empresa e que de alguma vai repercutir na reputação da empresa.

**Quais ações básicas de comunicação podem ser realizadas para buscar retomar o controle de uma crise?**

A primeira coisa que as empresas têm que ter em mente é que elas não podem esperar a crise acontecer para tomar uma providência. Toda empresa deve se preocupar em manter um plano de contingenciamento, ou seja, dentre as atividades que faço na comunicação, o planejamento de comunicação, tem que de alguma maneira também pensar na crise e estar preparado. Ele tem que conter pelo menos as primeiras ações, para que as pessoas não fiquem perdidas, sendo que ter um plano não quer dizer que a empresa não vai ter a crise. O primeiro momento é o decisivo, pois o tempo só contribui para exacerbar a crise.

**Desde a criação do Facebook até o surgimento do Instagram e Twitter, o número de usuários e perfis só aumentou. Hoje, até mesmo empresas e órgãos governamentais possuem perfis nesses sites. Considerando esse fator e o número de usuários ativos, o que você acha sobre o papel das mídias sociais no surgimento, repercussão e possíveis soluções para crises organizacionais?**

É a grande incógnita, não aprendemos a lidar isso ainda a meu ver. Algumas experiências estão sendo feitas e são interessantes, mas cada organização vai ter que encontrar a melhor maneira de fazer essa gestão. O WhatsApp é uma belíssima ferramenta, mas cada empresa vai ter que buscar sua solução.

**Qual posicionamento que a organização deve ter em relação a participação e interatividade dos consumidores nas redes sociais?**

Primeiramente, devem ficar atentos, não devem abrir mão de acompanhar. Já existem *softwares* para essa primeira providência, ficar vigilante. Depois, deve-se ter disponibilidade e agilidade. Acho que um dos grandes problemas que as empresas têm é falta de agilidade, muitas vezes elas demoram a reagir. É fundamental então vigiar, acompanhar e reagir.

**De que maneira a possibilidade de os clientes desenvolverem discussões sobre determinados assuntos, repercutindo-os através de compartilhamentos, comentários e postagens, altera o modo de gerenciar crises?**

Muitas vezes o impacto da primeira notícia é muito maior que o da correção, muitas vezes as pessoas nem veem a correção. Isso obriga a gente a manter uma postura sempre proativa, tentando acompanhar o que está acontecendo. É tudo muito rápido e depois que cai na rede você não controla mais, a tendência é só a informação se sofisticar, se complicar e não se controla mais.

**Considerando-se o fato de que através dos comentários a organização consegue se comunicar diretamente com seus públicos, ver o que eles pensam e respondê-los, você acha que essa comunicação empresa → usuário facilita a gestão, ou pode ser um fator de risco em relação à imagem, podendo piorar a situação de crise? Por quê?**

O risco é inerente a qualquer atividade. O que precisa ser feito é tentar reduzir esse risco para que não chegue a proporção de afetar a imagem da empresa. Uma empresa que presta serviço por exemplo, o que tem de mais valioso, é a reputação dela. Hoje existem empresas que terceirizam esse trabalho, mas o importante é realizá-lo.

**O que podemos considerar sobre o potencial de repercussão que as mídias sociais podem dar a uma crise? A partir disso, a dimensão de uma crise que não teve repercussão na internet pode ser considerada menor/mais branda do que de uma que caiu nas redes sociais?**

A sofisticação e ampliação dos dispositivos móveis barateou muito o acesso à internet. Então esse potencial de repercussão é enorme, e daí a preocupação com as *fake news*. Quando falamos de potencial de dano hoje, nas mídias sociais, é muito maior do que qualquer outro. Acho que as empresas nunca tiveram que se preocupar tanto quanto hoje, porque antes o potencial de risco estava circunscrito à participação da própria mídia.

Sobre a dimensão de uma crise que não teve repercussão, o primeiro grande requisito é qual o número de pessoas que essa crise pode atingir e a segunda questão é qual o tempo que vou demorar para reagir.

**Hoje, ainda existe crise que não envolva as redes sociais?**

Acho difícil, pois mesmo uma crise interna hoje extrapola, a partir de gravações de celular, entre outros. Aqui já tivemos esses problemas, de alunos gravarem professores e colocarem nas redes sociais e eu tive que administrar isso junto da instituição. Então é muito difícil impedir que algo não chegue na internet.

**Você segue algum protocolo de ações na gestão para os casos de crises nas redes sociais?  
As equipes de comunicação estão treinadas para tais momentos?**

Os donos das empresas têm que entender que os gestores não vão conseguir impedir as crises de acontecer, no máximo administrar. Acho que as equipes não estão preparadas e nós não estamos formando jornalistas e assessores dentro dessa nova conformação no campo. É necessário incluir gestão de crises e assessoria na formação desses jornalistas.

**Há um novo modo de gerenciamento de crises já sendo utilizado pelas gestões por causa das mídias sociais, ou ainda está em processo de aprimoração?**

Estamos ainda num processo de aprendizagem. Uma coisa inegável é que hoje já há uma percepção de que a gente precisa aprender a lidar com isso. Como tudo no campo científico, primeiro nos deparamos com o fenômeno, tem uma primeira abordagem filosófica e depois vem uma mais teórica. Já estamos nessa parte, passamos da abordagem filosófica e entendemos que precisamos ver isso tudo em um estudo.

**6. Sandro José Meireles, assessor de comunicação do Movimento de Combate à  
Corrupção Eleitoral - MCCE**

**A partir de sua experiência, o que você considera uma crise de comunicação organizacional?**

Uma crise de comunicação no âmbito da organização, da empresa, pode ser provocada por algum ruído ou grave problema advindo da comunicação interna ou de outro meio externo, ambos interferindo na mensagem que deve ser transmitida, entendida.



**Quais ações básicas de comunicação que podem ser realizadas para buscar retomar o controle de uma crise?**

A busca pelo enfrentamento da crise, encontrando e mostrando o problema para garantir que todos os envolvidos possam trabalhar na solução é a melhor forma de retomar o controle.

**Desde a criação do Facebook até o surgimento do Instagram e Twitter, o número de usuários e perfis só aumentou. Hoje, até mesmo empresas e órgãos governamentais possuem perfis nesses sites. Considerando esse fator e o número de usuários ativos, o que você acha sobre o papel das mídias sociais no surgimento, repercussão e possíveis soluções para crises organizacionais?**

Por serem canais de comunicação de empresas e de governos, as redes sociais são ótimos espaços de grande visibilidade, além de baratos (gratuitos) para os clientes opinarem e os gestores compartilharem ideias, ouvirem sugestões e até mesmo promoverem *recalls*.

**Qual posicionamento que a organização deve ter em relação a participação e interatividade dos consumidores nas redes sociais?**

Um posicionamento de total interação com o consumidor. Se a organização não tem a possibilidade de atender às demandas da comunicação institucional nas redes sociais, melhor seria que não abra estes canais. Uma vez abertos, deve-se promover uma comunicação de qualidade, atendendo às demandas dos clientes, se possível, diariamente.

**De que maneira a possibilidade de os clientes desenvolverem discussões sobre determinados assuntos, repercutindo-os através de compartilhamentos, comentários e postagens, altera o modo de gerenciar crises?**

A partir da Internet e, principalmente, após o surgimento das redes sociais, a notícia passou a ser instantânea como a divulgada pelo Rádio, mas com o diferencial de que não só a mensagem recebida pode ser instantânea, mas como também a resposta à esta mensagem. Além disso, agora, pode-se receber e responder a uma mensagem enviando áudio, foto ou vídeo.

**Considerando-se o fato de que através dos comentários a organização consegue se comunicar diretamente com seus públicos, ver o que eles pensam e respondê-los, você acha**

**que essa comunicação empresa → usuário facilita a gestão, ou pode ser um fator de risco em relação à imagem, podendo piorar a situação de crise? Por quê?**

Depende de como os gestores de comunicação e executivos irão agir no caso. Pode-se solucionar ou agravar a crise. As ações tomadas devem ser responsáveis e envolver todos os especialistas necessários para a promoção de respostas que minimizem ou extingam a crise.

**O que podemos considerar sobre o potencial de repercussão que as mídias sociais podem dar a uma crise? A partir disso, a dimensão de uma crise que não teve repercussão na internet pode ser considerada menor/mais branda do que de uma que caiu nas redes sociais?**

O potencial é enorme. Haja vista que praticamente todos os habitantes das principais cidades brasileiras, por exemplo, possuem um *smartphone* com acesso às redes sociais, recebendo e compartilhando diariamente informações dos mais variados assuntos. Se uma crise não teve repercussão na Internet, provavelmente ela será mais branda, pelo menos no que tange à sua propagação.

**Hoje, ainda existe crise que não envolva as redes sociais?**

Sim. Há crises institucionais internas que são gerenciadas e solucionadas ou não dentro das próprias instituições.

**Você segue algum protocolo de ações na gestão para os casos de crises nas redes sociais? As equipes de comunicação estão treinadas para tais momentos?**

Não seguimos um protocolo formal. Onde trabalho, nós nunca passamos por crise nas redes sociais. Acredito que a maior parte das equipes de comunicação não está habilitada para enfrentar uma crise nas redes sociais.

**Há um novo modo de gerenciamento de crises já sendo utilizado pelas gestões por causa das mídias sociais, ou ainda está em processo de aprimoração?**

Desconheço tal modelo, mas acredito que já existem ferramentas que auxiliem o gerenciamento de crises de comunicação nas redes sociais.