

**ESTRATÉGIAS (IN)VISÍVEIS DAS/NAS ORGANIZAÇÕES EM SITUAÇÕES DE  
CRISE: AS PRÁTICAS DA LIVRARIA CULTURA, BURGER KING BRASIL E VILLA  
MIX SP NAS MÍDIAS SOCIAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito para a obtenção do grau de  
Bacharel em Relações Públicas.

“[...] Não são as crises que mudam o mundo, e sim nossa reação a elas”  
(BAUMAN, 2010).

## RESUMO

A internet e as mídias sociais incidem sobre o modo como os sujeitos se relacionam. Para as organizações, cada vez mais presentes nestes espaços, isso revela oportunidades e, também, riscos. A partir dessa perspectiva, definimos como objetivos da nossa monografia: 1) Refletir sobre a comunicação organizacional e as perspectivas de gestão de riscos e crises, sobretudo em “contextos de visibilidade”; 2) Discutir acerca das estratégias adotadas pelas organizações nas mídias sociais diante situações de riscos e crises; 3) Compreender quais as estratégias adotadas pelas empresas Livraria Cultura, Burger King Brasil e Villa Mix SP nas mídias sociais, em crises, com fins à (tentativa de) redução dos impactos negativos. O estudo se caracteriza como exploratório (GIL, 2002), desenvolvido a partir das técnicas de pesquisa bibliográfica (STUMPF, 2011; GIL, 2010) e documental (GERHARDT *et al.*, 2009; GIL, 2010). Também coletamos dados sobre as movimentações que envolveram as referidas organizações e seus interagentes para responder ao terceiro propósito da pesquisa. Com base nas análises realizadas, percebemos que a conduta inicial dessas empresas se traduz na apresentação de posicionamento oficial. Entretanto, na sequência, optam por se ausentar do debate, das zonas de visibilidade, visando a um certo “sair de cena”. Para além disso, identificamos que utilizam alternativas para redução do alcance dos conteúdos ofertados, pois não exploram técnicas que costumam favorecer à performance nas mídias sociais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação organizacional. Mídias sociais. Riscos. Crises. Estratégias.

## ABSTRACT

The internet and social media influence the way people relate to each other. For organizations, which are increasingly present in these spaces, this fact reveals both opportunities and risks. From this perspective, the goals of this paper are: 1) To reflect upon organizational communication and risk and crisis management strategies, mostly on "contexts of visibility"; 2) To discuss the social media strategies used by organizations when faced with situations of risks and crisis; 3) To comprehend which are the social media strategies that were used by the companies Livraria Cultura, Burger King Brasil and Villa Mix SP to try to reduce negative impact in the midst of a crisis. The study is defined as exploratory (GIL, 2002) and was developed from bibliographic (STUMPF, 2011; GIL, 2010) and documental (GERHARDT *et al.*, 2009; GIL, 2010) research. Data about the circumstances that involved said organizations and their interactants was also collected in order answer to the third objective of the research. Based on the analysis, it was perceived that the companies' initial conduct consists of the presentation of an official positioning. However, shortly after, they opt out of the debate and leave the visibility zones. Furthermore, alternatives to reduce the reach of offered contents were also identified, since techniques that usually favor performance on social media are not explored.

**KEY WORDS:** Organizational communication. Social media. Risks. Crises. Strategies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução/trajetória da comunicação organizacional .....	18
Figura 2 – Proposta das dimensões da comunicação organizacional.....	23
Figura 3 – Modelo de redes centralizadas, descentralizadas e distribuídas .....	36
Figura 4 – Relações de influência dos <i>stakeholders</i> na legitimidade organizacional.....	49
Figura 5 – Modelo conceitual para analisar estratégia como prática .....	53
Figura 6 – Diagrama da pesquisa .....	63
Figura 7 – Comunicado divulgado pela Livraria Cultura nas mídias sociais.....	64
Figura 8 – <i>Post</i> sobre o escritor William Shakespeare.....	65
Figura 9 – Estabelecimento da crise da Livraria Cultura .....	67
Figura 10 – Fórmula do cálculo da taxa de engajamento nas mídias sociais .....	68
Figura 11 – <i>Stories</i> divulgados para recrutar jovens para o “novo comercial”.....	70
Figura 12 – <i>Post</i> sobre nova promoção com brinquedos de Pokémon .....	71
Figura 13 – Estabelecimento da crise do Burger King Brasil .....	72
Figura 14 – <i>Post</i> publicado no perfil @taynaramdiniz .....	74
Figura 15 – Nota de esclarecimento Villa Mix SP .....	74
Figura 16 – <i>Posts</i> deletados do Instagram.....	75
Figura 17 – Nota de esclarecimento publicada no perfil da dupla Jorge & Mateus, da AudioMix e de Marcos Araújo .....	76
Figura 18 – Matéria exibida no programa de televisão Fantástico (12 de maio de 2019) .....	76
Figura 19 – Fãs pedem a banda Maroon 5 que cancelem a apresentação no Villa Mix Festival.....	77
Figura 20 – Estabelecimento da crise do Villa Mix SP .....	78
Figura 21 – Comentários na página da Livraria Cultura .....	82
Figura 22 – Comentários de “empregados” nas publicações da Livraria Cultura....	83
Figura 23 – Comentário realizado na publicação do comunicado e mensagens enviadas pelo Messenger para a página da Livraria Cultura .....	84
Figura 24 – Mapa das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade adotadas pela Livraria Cultura.....	85
Figura 25 – Comentários respondidos pelo Burger King Brasil.....	87
Figura 26 – Comentários de interagentes sobre Burger King e Pokémon .....	87

Figura 27 – Resposta do Burger King Brasil conduzindo conversa para o ambiente privado.....	88
Figura 28 – Mensagens enviadas ao Burger King Brasil.....	89
Figura 29 – Mapa das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade adotadas pelo Burger King Brasil .....	90
Figura 30 – Comentário sobre Villa Mix SP estar ocultando comentários.....	92
Figura 31 – Comentários negativos sobre a conduta da empresa .....	92
Figura 32 – Publicações republicadas pelo Instagram RT Assessoria.....	93
Figura 33 – Mapa das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade adotadas pelo Villa Mix SP.....	95
Figura 34 – Comparação dos mapas das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade adotadas pelas organizações .....	97

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação do impacto dos riscos.....	27
Quadro 2 – Níveis básicos da gestão de crise .....	28
Quadro 3 – Fatores de pressão enfrentados pelo público.....	32
Quadro 4 – Tendências para a comunicação de marca.....	38
Quadro 5 – Síntese de aplicação da estratégia de cocriação pelo DART .....	46
Quadro 6 – Estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade (categorias e subcategorias) .....	56

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Impactos das publicações da Livraria Cultura.....	68
Tabela 2 – Impacto das publicações do Burger King Brasil .....	73
Tabela 3 – Impacto das publicações do Villa Mix SP.....	79
Tabela 4 – Levantamento realizado da quantidade de publicações, em maio de 2019 .....	80



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO – MOTIVAÇÕES E HORIZONTES DA PESQUISA.....</b>	<b>11</b>
<b>2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE RISCOS E CRISES .....</b>	<b>15</b>
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: BREVES ELEMENTOS DA TRAJETÓRIA.....	15
2.2 COMPREENSÕES SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	19
2.3 RISCOS E CRISES EM CONTEXTOS DIGITAIS .....	25
<b>2.3.1 A noção de “visibilidade” nestes contextos.....</b>	<b>31</b>
<b>3 AS ORGANIZAÇÕES NAS MÍDIAS SOCIAIS: DINÂMICAS E ESTRATÉGIAS EM SITUAÇÕES DE RISCOS E CRISES.....</b>	<b>34</b>
3.1 PRESENÇA E ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NAS MÍDIAS SOCIAIS .....	34
3.2 DINÂMICAS DAS RELAÇÕES DOS INTERAGENTES COM AS ORGANIZAÇÕES NAS MÍDIAS SOCIAIS .....	44
3.3 ESTRATÉGIAS COM FINS À REDUÇÃO DE RISCOS E CRISES .....	50
<b>4 REFLEXÕES SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ADOTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES EM SITUAÇÕES DE CRISE .....</b>	<b>61</b>
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS – OS PASSOS DA PESQUISA.....	61
4.2 CONTEXTO DAS SITUAÇÕES DE CRISE.....	63
<b>4.2.1 Livraria Cultura e o “pacto de mediocridade” .....</b>	<b>63</b>
<b>4.2.2 Burger King Brasil e o comercial.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.3 Villa Mix SP e a vítima .....</b>	<b>73</b>
4.3 ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES COM FINS À REDUÇÃO DOS IMPACTOS DAS CRISES.....	79
<b>4.3.1 Livraria Cultura.....</b>	<b>80</b>
<b>4.3.2 Burger King Brasil.....</b>	<b>86</b>
<b>4.3.3 Villa Mix SP .....</b>	<b>91</b>

<b>4.3.4 Comparação das estratégias da Livraria Cultura, Burger King Brasil e Villa Mix SP .....</b>	<b>96</b>
<b>4.4 SÍNTESE DOS APRENDIZADOS .....</b>	<b>99</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO A – Mapa das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade.. Erro! Indicador não definido.</b>	
<b>ANEXO B – Publicações na página do Facebook da Livraria Cultura .....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXO C – Publicações no Twitter da Livraria Cultura .....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXO D – Respostas da Livraria Cultura no Twitter .....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO E – Publicações no Instagram da Livraria Cultura .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO F – Tweet do Burger King Brasil em 4 maio 2019 .....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO G – Publicações do Burger King Brasil no Facebook .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO H – Comentário em publicação do Burger King Brasil .....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO I – Villa Mix SP altera nome .....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO J – Site do Villa Mix SP fora do ar .....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO K – Planilha de controle das publicações da Livraria Cultura, Burger King Brasil e Villa Mix SP .....</b>	<b>135</b>

## 1 INTRODUÇÃO – MOTIVAÇÕES E HORIZONTES DA PESQUISA

A sociedade passou, ao longo das últimas décadas, por inúmeras transformações, o que, dentre outros fatores, está associado às revoluções tecnológicas (THOMPSON, 2008b). Tais mudanças contribuíram para que, atualmente, nos encontremos em cenários em que a visibilidade ganha relevância e amplitude – especialmente com a capilaridade, disseminação e alcance da internet e das mídias sociais. Nesse contexto de significativa mutabilidade, em que “indivíduos e organizações procuram ser vistos e ouvidos (ou procuram fazer outros serem vistos e ouvidos) (*ibidem*, p. 37), questões como a transparência e a ética assumem novas perspectivas (ALMEIDA e BELO, 2017).

Quando empresas<sup>1</sup> não atentam a essas questões, é provável que passem a sofrer níveis de pressão de seus públicos. O resultado, por vezes, são crises de diversas naturezas e escopos. Assim, é possível afirmar que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) transformaram o modo como nos relacionamos uns com os outros, pois vivemos o que Primo (2005) nomina como tempos de “interações mediadas por computadores”.

Dessas transformações, destacamos a relevância das mídias sociais. Elas se tornaram ambientes de trocas entre os interagentes<sup>2</sup>. Hoje, são mais de 140 milhões de pessoas com perfis ativos (WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE, 2019). Devido aos processos simbólicos e de significação desenvolvidos nesses espaços, atualmente, a presença das organizações se tornou oportuna. Não estar presente pode significar/dar a entender a não existência no mundo real (GABRIEL, 2010).

Entretanto, é conveniente que as organizações considerem fatores como a linguagem, o conteúdo compartilhado, o tipo de público presente em cada mídia social, entre outras questões (GABRIEL, 2010), pois são aspectos fundantes para a presença digital das empresas. Além disso, para a sobrevivência e “sucesso” nesses ambientes, é necessário o desenvolvimento de estratégias que, possivelmente, visam fortalecer seus posicionamentos e o relacionamento com os públicos.

---

<sup>1</sup> Em nossa monografia, utilizamos os termos “organizações” e “empresas” como sinônimos, embora saibamos que existam diferenças do ponto de vista epistêmico.

<sup>2</sup> Neste trabalho adotamos o termo “interagente” que, segundo Primo (2005, p. 2), é uma “[...] uma tradução livre de *interactant*, [...] que emana a própria ideia de interação”. Corrêa (2014, p. 36), por sua vez, compreende que ele corresponde a “alguém que transforma e é transformado a partir do diálogo e da negociação”. A expressão está diretamente vinculada às dinâmicas dos sujeitos em ambiências digitais.

Curiosos em relação a estas questões, escolhemos as estratégias de comunicação nas mídias sociais em situações de crises como a delimitação do nosso estudo. O objeto, por sua vez, envolve os caminhos adotados por três organizações em situações delicadas, vividas ao longo do primeiro semestre de 2019. Assim, observamos as práticas que desenvolveram para (tentar) minimizar os efeitos negativos à imagem-conceito (BALDISSERA, 2008b), conceito que apresentamos no capítulo 2, e diminuir a visibilidade dos conteúdos que não lhes interessavam.

São os nossos problemas de pesquisa:

- a) como podemos compreender a comunicação organizacional e as perspectivas de gestão de riscos e crises, sobretudo em “contextos de visibilidade”?
- b) quais são as estratégias adotadas pelas organizações nas mídias sociais diante situações de riscos e crises, com fins à invisibilidade e/ou redução/direcionamento da visibilidade?
- c) quais foram as estratégias desenvolvidas pela Livraria Cultura, Burger King Brasil e Villa Mix SP nas mídias sociais, após o estabelecimento de crise, para a redução dos impactos negativos?

Através da construção destes questionamentos, foram traçados os seguintes objetivos que contemplem suas possíveis respostas:

- a) refletir sobre a comunicação organizacional e as perspectivas de gestão de riscos e crises, sobretudo em “contextos de visibilidade”;
- b) discutir acerca das estratégias adotadas pelas organizações nas mídias sociais diante situações de riscos e crises, com fins à invisibilidade e/ou redução/direcionamento da visibilidade;
- c) compreender quais as estratégias adotadas pelas empresas Livraria Cultura, Burger King Brasil e Villa Mix SP nas mídias sociais, em crises, com fins à (tentativa de) redução dos impactos negativos.

Atentando aos desafios propostos, a monografia se caracteriza como uma pesquisa de caráter exploratório. Logo, tem como horizonte a familiaridade com o objeto de estudo, na tentativa de auxiliar a solucionar e/ou aumentar a expectativa em

função dos problemas propostos (GIL, 2010). Para o desenvolvimento, recorreremos às técnicas de pesquisa bibliográfica (STUMPF, 2011; GIL, 2010) e documental (GERHARDT *et al.*, 2009; GIL, 2010).

A pesquisa bibliográfica é utilizada para que possamos discutir sobre os fundamentos teóricos, conceitos e pontos de vista relacionados ao tema para, posteriormente, utilizarmos de base para análise e (tentativas de) inferências. Já a pesquisa documental é empregada para contextualizar as práticas organizacionais na contemporaneidade. Segundo Gerhardt *et al.* (2009, p. 69), os estudos desse tipo buscam “[...] descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências”, a partir do uso de documentos que se dividem em fontes: primárias – documentos que não tiveram tratamento analítico, como arquivos oficiais, reportagens em jornal, diários, gravações; e secundárias – conteúdos já passaram por análise prévia como os relatórios de pesquisa, balanços de empresas, tabelas estatísticas, entre outros.

Ainda em relação aos procedimentos metodológicos, nos propomos a compreender as dinâmicas movimentadas pelas organizações (ou que as impactam), especificamente nas mídias sociais, a partir da “[...] observação encoberta e não participativa” proposta por Johnsons (2010). É feita a observação e a coleta de dados das situações de crises das empresas Livraria Cultura, Burger King Brasil e Villa Mix SP. Esses casos coincidem com o período de desenvolvimento do estudo, por isso foram selecionados. Soma-se a isto o fato de terem repercussão nacional, o que revela nosso interesse em compreendê-los. Coletamos dados ao longo de sete dias, tendo como ponto de partida o surgimento do evento crítico<sup>3</sup> que, na sequência, resulta na crise.

A monografia está estruturada em cinco capítulos. No primeiro, contextualizamos o tema, além de apresentar os objetivos da pesquisa, bem como a metodologia e a estrutura do estudo. Igualmente, destacamos os principais autores que ancoram as reflexões.

---

<sup>3</sup> Os eventos críticos são momentos decisivos que “[...] fazem a organização verificar se continua no caminho já trilhado ou se interrompe a trajetória, avaliando outras escolhas possíveis” (MAHONEY, 2000). Para o autor, os eventos críticos marcam o início de situações contingenciais que influenciam a organização por se caracterizarem como imprevisíveis e emergentes. Pierson (2004) complementa que após o surgimento de eventos críticos, a organização precisa identificar os acontecimentos do passado e em qual contexto ocorreram, pois esse processo auxilia na análise do momentos críticos, contemplando os diferentes caminhos adotados anteriormente pela empresa. Podemos dizer que é um estágio intermediário entre o risco e a crise de fato.

No segundo capítulo refletimos e conceituamos comunicação organizacional e gestão de riscos e crises. Os principais teóricos que contribuem neste capítulo são Bueno (2009), Kunsch (2003, 2009, 2016), Thompson (2008a), Baldissera (2009), Forni (2013), Almeida e Belo (2017), Medina (2017) e Scroferneker *et al.* (2017).

No terceiro capítulo apresentamos características das mídias sociais e tratamos sobre a presença das organizações nestas ambiências – com foco nas iniciativas que deslegitimam as empresas, conduzindo-as ao desenvolvimento de estratégias com fins à redução de riscos e crises. Neste ponto, assumimos a perspectiva de estratégia como prática e apresentamos os caminhos que as organizações trilham em situações em que buscam reduzir a visibilidade ou invisibilizar algo. Para embasar a discussão, recorreremos à Santaella (2003a, 2003b), Recuero (2004, 2009), Mintzberg (2007), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Bulgacov e Marchiori (2010), Reis, Marchiori e Casali (2010), Lasta (2011), Recuero, Bastos e Zago (2015), Luoma-aho (2015), Scheid e Barichello (2017) e Silva (2018).

Já no quarto capítulo, realizamos a observação e coleta de dados. Selecionamos as situações de crises que envolvem as empresas Livraria Cultura, Burger King Brasil e Villa Mix SP, conforme já referido. Nossa intenção é perceber quais são as estratégias, a partir deste olhar empírico, com base nos insumos que conseguirmos coletar.

Por fim, o quinto capítulo consiste nas considerações da pesquisa. Aprofundamos os fundamentos teóricos e os resultados obtidos com a análise das estratégias das organizações nas mídias sociais diante situações de riscos e crises. Neste momento, detalhamos os aprendizados a partir de cada objetivo.

É oportuno comentar que a escolha do tema é influenciada/atravessada pelo nosso interesse pela comunicação digital e pelos papéis que as organizações desempenham nestas ambiências, a partir das oportunidades e também dos riscos. Em síntese, esperamos que esse trabalho possa contribuir para a compreensão da atuação das organizações nas mídias sociais, particularmente em relação às estratégias de (in)visibilidade adotadas em situações que vão de encontro aos seus desejos de posicionamento<sup>4</sup>. A incipiente bibliografia sobre a temática sinaliza a relevância e a urgência de estudar este objeto, o que nos motiva.

---

<sup>4</sup> Na perspectiva do marketing, área que possui interfaces com a comunicação, “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo” (KOTLER, 1996, p. 265).

## 2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE RISCOS E CRISES

Nossa reflexão parte de olhares sobre a comunicação organizacional, no intuito de revelar fundamentos teóricos que endossam e contribuem para o estudo. Elaboramos uma breve retrospectiva da trajetória desta área e discutimos como podemos compreendê-la na contemporaneidade.

Na sequência do trabalho, discorremos sobre as perspectivas de gestão de risco e crises, associadas aos (possíveis) impactos decorrentes da visibilidade. A ênfase, neste ponto, está em situações de crise, considerando o objeto de estudo da monografia. Weber (2009), Bueno (2009), Kunsch (2003, 2009, 2016), Baldissera (2009), Forni (2013), Almeida e Belo (2017), Medina (2017) e Scroferneker (2017), dentre outros, são os autores que subsidiam as nossas reflexões.

### 2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: BREVES ELEMENTOS DA TRAJETÓRIA

Nas últimas décadas, a sociedade passou por inúmeras transformações. Conforme Castells e Cardoso (2005), a evolução das tecnologias e a expansão do uso da internet trouxeram mudanças fundamentais na forma em que vivemos em comunidade. Neste contexto, as empresas também foram impactadas e tiveram de repensar muitas de suas práticas. Por isso, neste item, refletimos sobre a comunicação organizacional, a partir de um breve resgate da evolução da área no Brasil.

Autores como Dreyer (2017) e França (2003) observam a evolução da comunicação organizacional desde os primeiros estudos sobre a área, ainda na década de 1940, nos Estados Unidos. Esses mesmos autores salientam que, nestes tempos, a comunicação era voltada para aspectos administrativos e para fortalecer modelos de comunicação “*top-down*”<sup>5</sup>.

Em relação ao Brasil, considerando o período até o início de 1970, Bueno (2009) assegura que as ações comunicacionais eram quase todas fragmentadas, a cargo de profissionais de outras áreas e restritas ao “jornalzinho mal feito” e cheio de

---

<sup>5</sup> A comunicação “*top-down*” (de cima para baixo) consiste numa abordagem comunicacional, ainda recorrente na maioria das empresas, em que o fluxo de comunicação (e de informação) parte da alta gerência para os profissionais que atuam em níveis mais operacionais (STAREC, 2005). Kunsch (2003, p. 85) também denomina esse processo como *comunicação descendente ou vertical*, que se traduz na filosofia, nas normas e nas diretrizes da organização.

elogios à direção (TORQUATO, 2002). Segundo o autor (*ibidem*), este cenário existia, em parte, pela falta de recursos destinados à comunicação e pela não profissionalização da área.

Nessa época, também ocorreu a criação da Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas (Aberje)<sup>6</sup> e se estabeleceram os primeiros cursos de comunicação no país. Ainda nesse período, a chegada dos novos comunicadores às empresas contribui para o início de uma caminhada de profissionalização, ainda muito distante de uma concepção de “cultura de comunicação”<sup>7</sup>.

Já na década de 1980, a comunicação empresarial<sup>8</sup> começa a ser reconhecida por algumas organizações como área de trabalho e passa a atrair profissionais de diversas formações. Para Torquato (2002, p. 5), nesta época, a estratégia das empresas se caracterizava pela “necessidade de a organização ser a primeira do mercado ou, no máximo, a segunda”, de modo que o conceito de posicionamento foi bastante trabalhado. Aqui, de modo incipiente, iniciam os primeiros ensaios para a mudança de uma comunicação linear e instrumental para uma visão multidisciplinar e estratégica (DREYER, 2017; FRANÇA, 2003).

Nos anos que se sucederam à 1990, a comunicação nas organizações<sup>9</sup> avança, ainda mais, no seu caráter estratégico. Passa, em muitas empresas, a vincular-se ao negócio, sob o comando de indivíduos capacitados para pensar para além de canais e mídias. Dessa forma, a área potencializa seu escopo, assumindo novos processos.

Nos anos 2000, segundo Bueno (2009, p. 10), a comunicação organizacional

[...] se estrutura para usufruir das potencialidades das novas tecnologias, para respaldar-se em bancos de dados inteligentes, para explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, para maximizar a interface entre as empresas

---

<sup>6</sup> Fundada em 9 de outubro de 1967, a Aberje “é uma organização profissional e científica sem fins lucrativos que tem como principal objetivo fortalecer a Comunicação nas empresas e instituições e dignificar o papel do comunicador” (ABERJE, 2019). Atualmente, é conhecida como Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, porém, a sigla da instituição foi mantida.

<sup>7</sup> Por “cultura de comunicação” entendemos o processo de “[...] conscientizar todos os públicos internos [...] da importância da livre circulação de informações, das vantagens da livre expressão de ideias e da necessidade de conviver com a diversidade” (BUENO, 2005, p. 35). O desejo é que a comunicação ocorra de forma sistêmica nas organizações.

<sup>8</sup> Bueno (2009) assume o conceito “comunicação empresarial” ao invés de “comunicação organizacional”, pois entende que o primeiro é mais frequente no mercado enquanto o segundo é mais utilizado na academia, em especial nos cursos de Relações Públicas. Em nosso trabalho, compreendemos as diferenças entre as nomenclaturas. Porém, priorizamos a utilização das expressões “comunicação organizacional” ou “comunicação no contexto das organizações”.

<sup>9</sup> Na monografia, “comunicação organizacional”, por vezes, é mencionada a partir dos termos “comunicação nas/das organizações” ou “comunicação no contexto das organizações”.



(ou entidades) e a sociedade. Neste novo cenário, a Comunicação Empresarial integra o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e filosofia ao chamado “capital intelectual” das organizações (BUENO, 2009, p. 10).

A colocação de Bueno (2009) revela que, neste período, a comunicação nas/das organizações começou a integrar o “processo de inteligência”<sup>10</sup>, diferenciando-se das demais áreas que até então assemelhava-se. Os processos comunicacionais passam a ser mais claros e consistentes. Nesse contexto, Dreyer (2017) apresenta, na Figura 1, uma linha do tempo com a evolução da comunicação organizacional, com alguns pontos que abordamos.

A pesquisadora (*ibidem*) faz apontamentos sobre as transformações na sociedade e nas organizações, especificamente nos processos comunicacionais, reforçando pontos tratados no início deste capítulo. Destacamos o aprimoramento de possibilidades comunicacionais com o passar dos anos, a partir do fenômeno da globalização e das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).

---

<sup>10</sup> Segundo Fachinelli *et al.* (2007, p. 176-177), o “processo de inteligência” consiste numa prática sistemática e formal da organização para realizar a “[...] coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre os ambientes de interesse da empresa, visando subsidiar o processo decisório e alcançar as metas estratégicas da organização, de forma sistêmica e rotineira”.

Figura 1 - Evolução/trajetória da comunicação organizacional



Fonte: Dreyer (2017).

Observamos também a diluição dos limites entre as esferas públicas e privadas, assim como entre os espaços individuais e organizacionais (DREYER, 2017). Esses acontecimentos, desenvolvidos em ambientes sem fronteiras geográficas, culturais e de tempo, propiciaram o surgimento de novos fluxos e processos comunicacionais. Igualmente, permitiram às pessoas a potencialização de seu protagonismo e a transformação de suas formas de comunicar (*ibidem*).

Dando sequência à linha do tempo recém apresentada, a partir de 2010, o impacto e as transformações decorrentes das TICs e das mídias sociais traduziram-se em oportunidades às organizações, ao mesmo tempo em que potencializaram

crises de imagem e reputação<sup>11</sup> (MACHADO; BARICHELLO, 2015). Neste período, a área passa a olhar com mais afinco para questões relacionadas à ética, cultura e diversidade e, também, o processo de humanização das/nas organizações (NASSAR; SANTOS; NAKASONE, 2018), chegando na perspectiva que se mantém até os dias de hoje<sup>12</sup>.

## 2.2 COMPREENSÕES SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ao pensar as transformações na/da comunicação no contexto das organizações, ao longo das últimas décadas, nos parece fundamental um refinamento conceitual sobre a área. Afinal, há diversas perspectivas e abordagens possíveis que, em alguns momentos revelam compreensões bastante difusas, em outras noções complementares. Isso indica a importância de fundamentarmos o entendimento sobre comunicação organizacional.

Bueno (2009, p. 3) a compreende como o “[...] conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”. Já Weber (2009) entende que ela é composta pelo conjunto das ações institucionais, mercadológicas e promocionais planejadas e executadas pelas empresas para gerar comunicação, visibilidade, apoio e imagem pública<sup>13</sup>.

Logo, as perspectivas de Bueno (2009) e Weber (2009) nos parecem complementares. Somamos, ainda, outra contribuição de Kunsch (2009, p. 54), que afirma que a comunicação organizacional é responsável por “[...] estudar como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo o seu contexto político, econômico e social”, o que revela uma abordagem de comunicação bastante integradora de todos os aspectos comunicacionais em uma organização, ou que a ela se referem.

---

<sup>11</sup> As interfaces entre as mídias sociais e as situações-problema referidas são discutidas com atenção no capítulo 3.

<sup>12</sup> Temos clareza que esse cenário não é unânime entre as organizações. Logo, representa uma tentativa de observar os movimentos que envolvem a comunicação organizacional, com o passar das décadas.

<sup>13</sup> Em nossa compreensão, a autora se refere à construção de uma imagem pública positiva.

França (2002), anteriormente às citações recém apresentadas, propôs o que chamou de “modelo relacional”<sup>14</sup>. Nele, a comunicação decorre da coexistência de três dimensões: *interacional*, que ocorre na relação dos indivíduos nesse processo; *simbólica*, que se manifesta nas práticas discursivas e que possibilita a produção de sentidos; e o *contexto social, cultural e econômico* em que se dá a interação, bem como a negociação e argumentação para o entendimento entre os atores envolvidos no processo comunicacional (OLIVEIRA, 2009).

Baldissera (2008a, p. 169), por sua vez, complementa essa discussão afirmando que a comunicação organizacional envolve o “[...] processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. Segundo o autor (*ibidem*), os sujeitos envolvidos no processo de comunicação “[...] são forças em relação, forças essas portadoras de redes simbólicas de seus grupos. Portanto, em diálogo, disputam, (re)constroem os sentidos em circulação nos processos comunicacionais”.

A partir do que vimos, reiteramos que as práticas de comunicação organizacional visam ao estabelecimento de relações permanentes e sistemáticas com os públicos de interesse (BUENO, 2009). Isso envolve uma atuação consistente dos profissionais que atuam na área, o que podemos relacionar à perspectiva da Comunicação Organizacional Integrada.

Segundo Kunsch (2003), essa perspectiva agrupa/é composta pelos esforços em comunicação interna<sup>15</sup>, institucional<sup>16</sup>, mercadológica<sup>17</sup> e administrativa<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> França (2002, p. 16) assume que o paradigma “[...] busca resgatar a circularidade e globalidade do processo [comunicacional], a interrelação entre os elementos”, visto que “[...] a comunicação compreende um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, realizado através de uma materialidade simbólica (da produção de discursos) e inserido em determinado contexto sobre o qual atua e do qual recebe os reflexos” (*idem*).

<sup>15</sup> Segundo Kunsch (2003, p. 154), a comunicação interna corresponde a “[...] um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”, usando alternativas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica. A autora destaca que, quando desenvolvida em uma estrutura de comunicação integrada, tende a ser “[...] pensada, planejada e avaliada de forma constante, não ocorrendo simplesmente de forma fortuita” (*ibidem*).

<sup>16</sup> A comunicação institucional “[...] é responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2003, p. 164).

<sup>17</sup> De acordo com Kunsch (2003, p. 162), “a comunicação mercadológica é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa”.

<sup>18</sup> A comunicação administrativa origina-se da estrutura organizacional. Ela “[...] se relaciona com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações” (KUNSCH, 2003, p. 84) e com “[...] os fluxos,

planejadas (e implementadas) em sinergia. É um caminho que assume a correlação e indissociabilidade das dimensões da comunicação. Bueno (2009, p. 12), por sua vez, destaca que a comunicação institucional e a mercadológica<sup>19</sup> são “[...] como faces de uma mesma moeda e não podem ser pensadas isoladamente”.

Ao assumir essa concepção, a área e os profissionais de comunicação devem buscar “a eficácia<sup>20</sup>, eficiência<sup>21</sup> e efetividade<sup>22</sup> organizacional em benefício dos públicos e da sociedade como um todo, e não só da empresa isoladamente” (KUNSCH, 2009, p.80).

Entretanto, Bueno (2009) alerta que essa visão de comunicação integrada faz mais parte do discurso dos gestores que de fato das práticas cotidianas das organizações. A assertiva sinaliza uma barreira a ser enfrentada, apoiada e superada pelos comunicadores.

Essa percepção é ressaltada por Kunsch (2016), quando diz que as empresas devem ultrapassar o viés tecnicista e abandonar o discurso vazio, assumindo uma nova mentalidade, mais humana e responsável. Bueno (2009) entende que, para alcançar esse patamar, todos os profissionais e setores da organização precisam aprender a trabalhar em harmonia e devem estar alinhados em suas relações com todos os públicos.

Logo, cabe aos comunicadores colaborar no cumprimento da missão e conquista dos objetivos da empresa, no reconhecimento de seus valores e na construção da imagem pública respeitando os princípios éticos (KUNSCH, 2009). Bueno (2009) destaca a relevância de se olhar para a conjuntura da organização, uma vez que a comunicação envolve o relacionamento com a comunidade, a contribuição para a qualidade de vida no trabalho e a realização profissional e pessoal.

Em complemento a estes pontos, acreditamos que é fundamental pensar/perceber a comunicação para além das práticas institucionalizadas, formais, o

---

os níveis e as redes formal e informal de comunicação” (*ibidem*, p. 153), os quais permitem o funcionamento do sistema organizacional.

<sup>19</sup> Bueno (2009) se atém apenas a duas dimensões daquelas que são propostas por Kunsch (2003).

<sup>20</sup> Kunsch (2003, p. 255) define a eficiência como “[...] fazer bem-feito, de maneira adequada, com redução de custos, desempenho competente e rendimento técnico”.

<sup>21</sup> A eficácia “[...] liga-se a resultados – em função dos quais é preciso escolher alternativas e ações corretas, usando para tanto conhecimento e criatividade para fazer o que é mais viável e certo”, segundo afirmação de Kunsch (2003, p. 255).

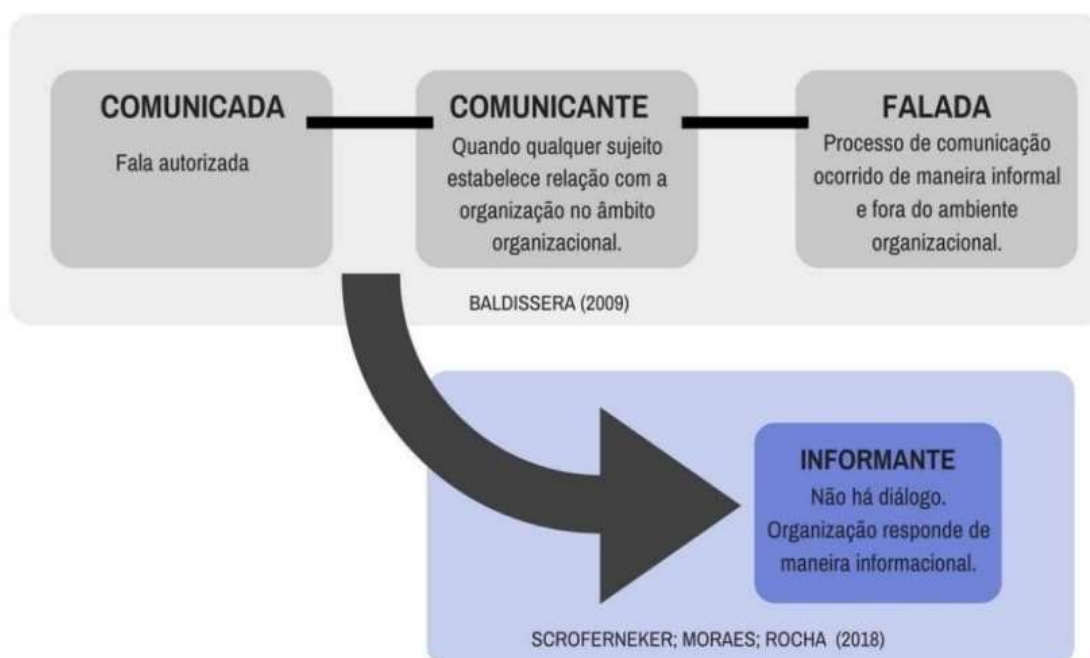
<sup>22</sup> Conforme Torres (2004), a efetividade se concentra na qualidade do resultado alcançado pela organização e na própria necessidade de certas ações. Kunsch (2003, p. 255) complementa essa visão, ao afirmar que ela se relaciona com “[...] a permanência no ambiente e a perenidade no tempo, no contexto da obtenção dos objetivos globais”.

que se potencializa diante o nosso objeto de estudo. Para isso nos ancoramos em Baldissera (2009). O autor compreende que “[...] toda comunicação que, de alguma forma ou em algum grau, disser respeito à organização é considerada comunicação organizacional” (*ibidem*, p. 119).

Aprofundando o entendimento, o autor (BALDISSERA, 2009) sugere que ela possui três dimensões: a fala autorizada, que contempla as práticas formais e institucionalizadas desenvolvidas e planejadas (*Organização Comunicada*); os processos comunicacionais formais ou informais estabelecidos por sujeitos diretamente com a organização (*Organização Comunicante*); e os processos de comunicação informais que se estabelecem fora do âmbito organizacional e do “controle” dessa organização (*Organização Falada*).

Scroferneker *et al.* (2017, 2018) ampliam as dimensões da comunicação organizacional proposta por Baldissera (2009). Para as autoras (2017, p. 6), “no âmbito da *organização comunicante* muitas vezes as respostas aos interagentes são automáticas e padronizadas, sem diálogo e/ou troca”. Assim, sugerem a inclusão de uma nova dimensão, a *organização informante* (FIGURA 2). Relacionado a isso está a perspectiva de que comunicação não é sinônimo de informação (WOLTON, 2011).

**Figura 2 - Proposta das dimensões da comunicação organizacional**



**Fonte: Scroferneker et al. (2018).**

Essa nova dimensão proposta por Scroferneker *et al.* (2017, p. 7) destaca as organizações que “[...] apenas informam questões pontuais e não abrem espaço para que haja interação entre os sujeitos”. Em períodos nos quais vivemos, de “supertransparência”, ainda há organizações que assumem “[...] discursos vazios que não se sustentam, pregam princípios e valores que são desconstruídos na prática, demonstrando especialmente um descasamento entre aquilo que se fala e aquilo que se faz” (ALMEIDA; BELO, 2017, p. 37). Essa falta de coesão amplia os riscos do desencadeamento de crises e junto delas suas consequências. Amplia, igualmente, as possibilidades de desencontros entre as dimensões apresentadas na Figura 2.

Mediante essas percepções dos autores e as transformações que os as organizações enfrentam em suas movimentações e práticas, percebemos que a evolução da “sociedade em rede”<sup>23</sup> agrega ainda mais desafios às empresas e as obrigam a repensarem suas estratégias e o modo com que se relacionam com seus públicos. Segundo Corrêa (2016, p. 61), atualmente, elas têm como obstáculos questões como a flexibilidade e a adaptabilidade estratégica, a adequação (e consistência) das narrativas e a presença cada vez mais ativa dos indivíduos.

<sup>23</sup> Segundo Castells (2005, p. 20), a sociedade em rede é “uma estrutura social baseada em redes operadas por tecnologias de comunicação e informação fundamentadas na microelectrónica e em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós dessas redes”.

Compreender a comunicação organizacional, nas perspectivas comentadas, é naturalmente pensar nos aspectos da imagem-conceito<sup>24</sup>. Esse conceito proposto por Baldissera (2008b, p. 198) pode ser definido como

[...] um construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a identidade (algo/alguém), a capacidade de compreensão, a cultura, o imaginário, a psique, a história e o contexto estruturado.

Para o autor (2008b), a imagem-conceito exige significação e é construída “[...] a partir das impressões, dos estímulos diretos e indiretos, das percepções, bem como das diferentes capacidades e dos domínios do construtor em articular e processar esses elementos” (*ibidem*, p. 199). Ou seja, é formada por cada indivíduo, o que não impede de a organização informar, orientar ou seduzir os públicos para influenciar esse processo.

Nesse momento de discussões preliminares, também nos parece oportuno olhar para os aspectos que tangem a “confiança”. A agência Edelman Significa<sup>25</sup> divulga anualmente uma pesquisa que trata da crescente falta de confiabilidade das pessoas em relação às instituições. Em 2019, essa pesquisa teve como foco a confiança no trabalho e, entre os dados divulgados, destacamos que o índice de confiança<sup>26</sup> em organizações que são sediadas no Brasil cresceu de 35% para 39%, em comparação ao ano anterior. Enquanto isso, a taxa de confiança em relação às empresas do mundo todo cresceu de 57% para 58% neste mesmo período. Além disso, observamos um percentual maior na confiança dos empregados em relação às empresas nas quais trabalham, sendo esse que índice aumentou de 72% para 77% em 2019.

Podemos destacar, dessa forma, a importância de se investir na relação entre empregador e empregado, o que tende a influenciar em aspectos como confiança e

---

<sup>24</sup> Além da noção de imagem-conceito, Baldissera (2008b) também dialoga sobre os conceitos de imagem físico-visível e de imagem-linguagem, que representam aquilo que vemos através dos fluxos de feixes luminosos e o aparelho óptico, e das representações visuais através da significação e codificação dos signos em uma linguagem imagética para uso nos processos comunicacionais. Porém, não vamos nos ater a um aprofundamento desta reflexão.

<sup>25</sup> A pesquisa *Trust Barometer 2019* é desenvolvida pela agência Edelman Significa (2019). Essa investigação aborda os níveis de confiança das pessoas em ONGs, empresas, governo e mídia.

<sup>26</sup> Na pesquisa, “índice de confiança” é proposto em faixas conforme porcentagem do nível de confiança: de 1% a 49% é considerado desconfiança; de 50% a 59%, neutralidade; e de 60% a 100%, confiança (EDELMAN SIGNIFICA, 2019).



comprometimento. Esse comportamento corrobora com o fato das pessoas esperarem que seus líderes sejam “agentes de mudança”, conforme apresenta a pesquisa (ELDEMAN SIGNIFICA, 2019). Este pode ser um aspecto importante quando observarmos o objeto de estudo que comentamos na introdução.

Como vimos, para pensar a comunicação organizacional, é desejado que sejam envolvidas tanto as práticas formais e institucionalizadas quanto o contexto em que a empresa se insere e as associações que desperta. Isso pressupõe que as organizações aprimorem sua atenção a alguns processos, dentre eles o de gestão de riscos e de crises. Aliás, essa é uma pauta emergente e relevante no contexto contemporâneo, o que nos leva a discuti-los no próximo item. A abordagem está diretamente relacionada à busca das empresas por melhores imagens-conceito (BALDISSERA, 2008b).

### 2.3 RISCOS E CRISES EM CONTEXTOS DIGITAIS

Neste momento, abordamos os conceitos de risco e crise, além de discutir sobre a prevenção de riscos e gerenciamento de crises com base em autores como Argenti (2006), Forni (2013), Medina (2017) e Almeida e Belo (2017). A reflexão assume relevância, uma vez que os debates acerca desta temática nunca foram tão presentes e requisitados quanto na última década, o que está relacionado à expansão do uso da internet e das mídias sociais (FORNI, 2013).

Conforme dados divulgados pela Eldeman Significa (2019), apesar da taxa de confiança estar aumentando em relação às organizações do mundo todo, ainda há uma predominância da desconfiança. De acordo com Almeida e Belo (2017, p. 36), este fato sugere que todas as organizações “[...] comecem a repensar seus posicionamentos, sob a pena de arriscarem a sua presença na sociedade”.

Para Kunsch (2016), nesse contexto, as organizações já não controlam mais quando e como os públicos se veem afetados. Dentre diversos aspectos está a velocidade e difusão dos canais de mídias sociais ao espalharem os boatos [e informações], conforme alertado por Aranha (2017). Atualmente, “[...] a reputação<sup>27</sup>,

---

<sup>27</sup> Compreendemos reputação, no contexto das organizações, na seguinte perspectiva: “[...] um conjunto de atribuições favoráveis dado a uma organização pela sociedade ou públicos segmentados, considerando-a idônea, responsabilidade social corporativa, ética e digna de crédito no desempenho de suas atividades” (FRANÇA, 2010, p. 1074). Esse entendimento é construído através da percepção sobre uma organização (ROSA, 2006). Avaliamos que tal perspectiva se

para o bem ou para o mal, ‘viaja’ atualmente na velocidade da luz ou da nuvem<sup>28</sup> (ARANHA, 2017, p. 22).

Bueno (2014, p. 5) compreende que

Essa complexidade precisa estar refletida no planejamento de comunicação das organizações, porque define formas de aproximação e de abordagem, condiciona temas e pautas para os canais de relacionamento e implica construção de discursos que levem em conta o *background* sociocultural das diferentes audiências.

O autor ressalta a necessidade das organizações levarem em conta (e terem clareza sobre) os contextos em que se inserem, visto que os públicos estão se tornando mais “[...] exigentes quanto a questões envolvendo a ética, transparência, respeito, responsabilidade social e preservação do meio ambiente pelas organizações” (KUNSCH, 2016, p. 38). De algum modo, isso impõe que as empresas levem em conta a sua importância como “[...] integrantes do sistema global e de microssociedades que exercem grande influência no desenvolvimento econômico e social” (*ibidem*). As desarticulações e desencontros estão diretamente relacionado aos riscos e crises.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007), o termo risco vem da palavra *risicu* ou *riscu* que em latim significa “ousar”. De acordo com Medina (2017, p. 47), são “ocorrências que, se não controladas, podem evoluir e causar grandes prejuízos ou danos às pessoas, ao patrimônio ou ao meio ambiente, atingindo a reputação da empresa”.

Para a Federação das Associações Europeias de Gestão de Risco<sup>29</sup> (2003, p. 3), ele pode ser definido como “[...] a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências”. Complementar a essa definição, segundo o IBGC (2007, p. 16), o conceito também passou a envolver a “[...] quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às ‘perdas’ como aos ‘ganhos’, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações”.

---

aproxima da concepção da imagem-conceito (BALDISSERA, 2008b), uma vez que ela é constituída por meio do processo de significação dos indivíduos que a concebem – o que ocorre a partir de” [...] negociações, disputas, estimulações, percepções, dúvidas, desorganizações, (re)organizações, identificações, resistências, recursões e diálogos” (*ibidem*, p, 199).

<sup>28</sup> A autora (2017) utiliza a palavra “nuvem” referência ao conceito de armazenamento na nuvem, que consiste num “[...] modelo de computação em nuvem (do inglês *cloud computing*) que armazena dados na Internet por meio de um provedor de computação, que gerencia e opera o armazenamento físico de dados como serviço” (AMAZON WEB SERVICES, 2016).

<sup>29</sup> Tradução para: “*Federation of European Risk Management Associations (FERMA)*”.

Medina (2017) classifica os riscos em cinco categorias. Para autora, essa tipificação deve ser realizada de acordo com o potencial de impacto dos fatos sobre o negócio e a reputação (ou imagem-conceito) da empresa, caso venham a se concretizar (QUADRO 1).

**Quadro 1 – Classificação do impacto dos riscos**

<b>Categoria</b>	<b>Nível de repercussão</b>	<b>Exemplo</b>
A	Nacional/Internacional	Danos causados ao meio ambiente, com mortos ou feridos graves, que ultrapassem os limites da empresa e atinjam a comunidade.
B	Nacional	Crises de relacionamento com autoridades governamentais
C	Regional	Greve
D	Local	Acidente na área operacional
E	Limitada	Troca de comando regional

**Fonte: o autor (2019), com base em Medina (2017).**

Na realização do levantamento de possíveis riscos, que deve ser efetuado conjuntamente aos executivos de uma organização, é oportuno reunir um grupo com perfil mais diversificado possível. Os possíveis ganhos, com isso, envolvem a ampliação do olhar e da compreensão sobre os riscos que vão sendo mapeados.

A proposta de Medina (2017) de categorizar os riscos conforme seus potenciais de impacto, integra a primeira etapa do monitoramento de riscos, segundo a perspectiva apresentada. As categorias A, B e C são as mais críticas, porém, como abordado pela autora, o fenômeno das mídias sociais permite que ocorra a evolução de um risco categoria E para o nível A, em questão de poucos segundos<sup>30</sup> (MEDINA, 2017). Para Forni (2013), é nessa etapa de identificação dos riscos que está o “segredo”, visto que caso sejam subestimados, “ignorados ou mal interpretados, uma crise pode estar chegando” (*ibidem*, p. 96).

Já a palavra crise vem do grego *krisis* (decisão, julgamento) e é semelhante ao verbo *krinein* (julgar, decidir, separar), segundo Neves (2002). Para Forni (2013, p. 4), ao falar de crise, existe um consenso de que ela seja “[...] uma ruptura significativa com a normalidade, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e exige pronta ação dos agentes responsáveis ou vítimas do fato negativo”.

<sup>30</sup> Realizamos esse destaque, considerando o objeto de estudo selecionado.

Segundo Argenti (2006, p. 259), crise é “uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa”. O autor reconhece que ela pode causar sérios danos tangíveis, como a morte de pessoas, ou intangíveis, como a perda de ativos<sup>31</sup> e de credibilidade e danos à imagem-conceito.

Argenti (2006) destaca algumas características das crises: o elemento surpresa; informações insuficientes; o ritmo acelerado dos eventos; investigação detalhada. Entretanto, Forni (2013) comenta que a maioria das crises não acontecem inesperadamente, mas que possuem diversos alertas para impedir que elas acontecessem. De acordo com pesquisa do *Institute for Crisis Management* (2019) dos Estado Unidos, em 2018, as crises ocorreram principalmente ocasionadas pela má gestão (22,1%)<sup>32</sup>, seguido dos casos de discriminação (14,3%) ou em função de crimes cibernéticos e/ou do ataque de *hackers*<sup>33</sup> (12,8%).

Forni (2013, p. 66) entende que existem três níveis básicos que compõem a gestão de crise (Quadro 2): a gestão de riscos; a gestão da comunicação em crise; e a gestão de crise.

**Quadro 2 – Níveis básicos da gestão de crise**

Gestão de riscos	Gestão da comunicação em crise	Gestão de crise
Compreende prevenção, auditoria de crise, planos de crise, treinamento ou simulações de crise.	Perpassa todas as fases, parte integrante do processo de gestão, até porque a comunicação representa a resposta da organização à opinião pública, frente ao evento negativo.	Compreende a resposta rápida, a reação da organização, ações de reparação e apoio aos atingidos pela crise; finalmente, contornando o problema, a fase de recuperação, o pós-crise.

Fonte: o autor (2019), com base em Forni (2013).

<sup>31</sup> Compreendemos ativos sob a ótica da contabilidade. São os bens e direitos que uma empresa possui. Como exemplo temos, respectivamente, o dinheiro em casa (patrimônio) e as dívidas a receber (GOULART, 2002).

<sup>32</sup> Por má gestão (*mismanagemnt*, em inglês), entendemos as questões relativas à negligência profissional, apropriação indébita de recursos, má conduta, negligência, conluio e práticas antiéticas ou questionáveis que levam impacto adverso nas organizações, de acordo dados do *Institute for Crisis Management* (2019).

<sup>33</sup> *Hacker* é identificado como o indivíduo que “[...] gosta de explorar em detalhes os sistemas de programação e suas capacidades, ao contrário da maioria dos usuários, que preferem aprender só o mínimo necessário” (RAYMOND, 2016). Entendemos que o uso do termo no relatório deveria ser substituído por *crackers*, pois esses indivíduos são denominados assim por possuírem como prática comum a quebra da segurança de um *software* e usam seu conhecimento de forma ilegal, portanto, são vistos como criminosos.

Para Forni (2013) é na fase de prevenção de riscos que inicia a administração de uma crise que ainda não chegou. A partir deste entendimento, Nigro (2017) ressalta a importância de se investir em educação nas organizações, “no sentido de estabelecer uma cultura favorável à gestão de riscos e de preservação da empresa sob a régua da ética e da integridade” (*ibidem*, p. 31).

Além disso, Forni (2013) ressalta que, a partir da auditoria de vulnerabilidades (ou risco)<sup>34</sup>, há a necessidade de os gestores aprenderem a monitorar os potenciais problemas nas organizações. Segundo o autor, quando a empresa percebe o risco e atua imediatamente, acaba tendo a oportunidade de aumentar sua credibilidade no mercado, assim como agregar pontos positivos à imagem-conceito.

Prado (2017) ressalta que a gestão ou prevenção de riscos está diretamente ligada ao comportamento ético da organização e de quão íntegra ela é com suas crenças, propósitos e valores. E é a partir da atitude preventiva que a empresa se prepara para “[...] enfrentar uma eventual crise e sofrer nenhum ou pouco dano e a identificar oportunidades de reforço da imagem institucional” (MEDINA, 2017, p. 48).

Porém, a gestão de riscos não se limita à categorização e à auditoria. Medina (2017, p. 52) reforça que, paralelamente à identificação dos riscos, “devem ser mapeados os públicos que direta ou indiretamente podem influenciar o negócio da companhia (agentes de pressão e públicos de interesse)”. Ao conhecer e manter um bom relacionamento com tais públicos, no momento de uma crise, as organizações e seus responsáveis já saberão demandas e interesses (MEDINA, 2017), o que tende a contribuir para medidas assertivas.

Corroborando com isso, Forni (2013) ressalta a importância de estimular os *feedbacks* pelos empregados e demais interagentes, uma vez que essas pessoas visualizam potenciais riscos que um executivo pode não vislumbrar. Estas práticas, se assumidas, podem gerar um ótimo capital informacional para a elaboração de planos de prevenção de riscos e gerenciamento de crises.

Para Forni (2013, p. 103) não basta (re)conhecer a “[...] fragilidade da organização, ter equipamentos modernos para resolver os problemas e iniciativa para solucionar são importantes”. Também é necessário ter uma equipe treinada, além de

---

<sup>34</sup> Segundo Neto (2010, p. 190), a auditoria de vulnerabilidade consiste na “avaliação multidisciplinar de riscos para identificar fraquezas operacionais que, se não forem sanadas, podem resultar em emergências ou crises”. Forni (2013, p. 102) complementa essa afirmação, ao dizer que ela contribui para, “[...] num primeiro momento, descobrir os fatos negativos, ameaças à organização ou aos públicos de interesse” (FORNI, 2013, p. 102).

estimular uma cultura de prevenção entre os empregados. “A prevenção e a agilidade são as qualidades que devem prevalecer no momento de enfrentar um risco ou uma crise”, segundo Medina (2017, p. 54).

O papel de cultivar essa “cultura de prevenção” e preparar as equipes está ligada à gestão da comunicação em situações de crise, o que reitera a necessidade de ter um plano de comunicação para estes momentos – fato que é consenso entre os autores supracitados. De acordo com Forni (2013, p. 80), não basta apenas escrever o relatório e mantê-lo na gaveta, ele precisa ser “[...] repassado periodicamente para estar ‘quente’ na memória da empresa”.

Nesse ponto, destacamos a compreensão de Almeida e Belo (2017) ao sinalizar que as diferentes metodologias para prevenção de crises acabam focando na pesquisa e análise dos riscos tradicionais, como os financeiros e operacionais, ignorando sinais de que algo sério pode acontecer quanto aos aspectos da reputação e imagem da organização (*ibidem*). Isso remete à argumentação de Argenti (2006) de que as organizações só entendem ou reconhecem que são vulneráveis depois que passam por uma crise grave.

Para realizar uma boa gestão dos riscos e crises é oportuno entender o que as pessoas falam a respeito da organização. Isso está relacionado ao fato de que a construção da imagem-conceito tem como base as percepções dos públicos sobre a organização e não a realidade da organização (ARGENTI, 2006). Isso releva a importância da *Organização Falada* (BALDISSERA, 2009), aquela que ocorre fora do âmbito organizacional e do “controle” da organização.

Dessa forma, Nigro (2017) ressalta a importância de os profissionais de comunicação colocarem seus esforços na prevenção de crises, transformando a gestão de riscos em uma vantagem competitiva<sup>35</sup>. Entretanto, para isso, eles deverão conhecer o negócio profundamente para que possam influenciar e auxiliar no processo decisório. Além disso, “com profissionalismo, podem calcular o retorno sobre o investimento (ROI) em gestão de crises na construção da marca e da reputação que, em geral, são investimentos de longo prazo” (NIGRO, 2017, p. 31), e calcular o *cost avoidance*, ou seja, os custos evitados (*ibidem*).

---

<sup>35</sup> Porter (1990, p. 26) descreve vantagem competitiva como sendo “[...] a maneira pela qual uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica para alcançar e sustentar vantagem competitiva – custo e diferenciação – e o escopo das atividades de uma empresa”. Assim, a vantagem competitiva é alcançada quando a organização executa suas atividades melhor do que seus concorrentes.

Caso a prevenção de riscos não seja bem aplicada e a situação de crise se estabeleça, Neves (2002) identifica que as informações que devem constar no plano são: uma lista de quem informar em uma emergência; uma abordagem para as relações com a mídia; uma estratégia para informar os empregados; um local para funcionar como central de crise; e uma descrição das proposições e etapas. Forni (2013) ressalta que ele não precisa ser rebuscado e cheio de floreios, mas ser simples e flexível, abrangendo as principais ações a serem tomadas e os direcionamentos estratégicos.

É relevante comentar, com base em Argenti (2006), que as pessoas tendem a lembrar mais de notícias negativas do que positivas. “Naturalmente, pela própria característica da sociedade atual, muito mais vigilante, as notícias negativas adquirem visibilidade muito maior” (FORNI, 2013, p. 46). Isso representa um desafio a ser administrado pelas organizações uma vez que a imagem-conceito das organizações é efêmera e vulnerável a mudanças.

Para Argenti (2006), através do uso da internet, as pessoas passaram a criar “comunidades anticorporativas e antimarcas”. Nelas, “[...] as pessoas compartilham informações, opiniões e ressentimentos guardados contra as grandes empresas em geral” (*ibidem*, p. 271). Esse aspecto, amplificado com o crescimento das mídias sociais, acrescenta novos obstáculos ao cotidiano das organizações.

A partir dessa questão, é cada vez mais necessário que as empresas estabeleçam bons relacionamentos com seus públicos. As crises representam uma ameaça constante ao processo de construção da imagem-conceito e a mal administração pode trazer sérios danos a esse ativo intangível (FORNI, 2013).

Na contemporaneidade, os riscos e crises assumem maior visibilidade, seja pela evolução e propagação das mídias, seja pela presença ativa dos públicos. Tendo isso em vista, discutimos, no próximo subitem, o conceito de visibilidade nos contextos digitais, em especial nas mídias sociais.

### **2.3.1 A noção de “visibilidade” nestes contextos**

É importante perceber que, na sociedade moderna, as relações de poder se transformaram, o que tem relação com as noções de risco e de crises. Segundo

Thompson (2008), foi através do “aprimoramento” da mídia<sup>36</sup> que muitas dessas mudanças aconteceram. Conforme Lasta (2011, p. 50), com o desenvolvimento dos meios de comunicação e a inclusão deles no cotidiano da sociedade se estabeleceu uma “nova formalização da vida social e [...] outros regimes de visibilidade”.

Segundo Thompson (2008) essas transformações culminaram na “era da visibilidade mediada”, em razão da desassociação da visibilidade dos indivíduos e suas ações do compartilhamento de um lugar comum, da co-presença e das condições e limitações da interação face a face. Ele (2008) alerta que essa mudança na natureza da esfera pública criou oportunidades, mas também riscos. Trivinho (2010b, p. 3), por sua vez, chama isso de *fenômeno glocal* que diz respeito a

Um processo social mediatizado e sincrético, nem global, nem local, situado e realizado tanto além quanto aquém de ambos, como vertente de terceira grandeza, em tudo heterodoxa e paradoxal, jamais redutível aos seus dois elementos constituintes.

Esse fato exposto por Trivinho (2010b), encontra-se presente nos diversos contextos da vida envolvidos pelos dispositivos conectados em rede. De acordo com autor, “[...] sua cobertura progressiva e irrefreável por territórios a fio introduziu a humanidade, não sem ineditismo histórico, em uma *condição glocal* irreversível” (TRIVINHO, 2010b, p. 3, grifos do autor).

Reforçando essa ideia, Trivinho (2010a) apresenta três dimensões de pressão enfrentadas pelo espaço público, conforme o Quadro 3:

**Quadro 3 – Fatores de pressão enfrentados pelo público**

A lógica sociomediática da realidade glocal	A lógica operacional da dromocracia estrutural	A lógica sociocultural da visibilidade mediática
Nem global, nem local, antes tendência de terceira grandeza, já unitariamente efetivada em todo o planeta, e que garante a hibridação historicamente recente entre público e privado, próximo e distante, real e imaginário e etc.	O regime sociocultural invisível da velocidade como articuladora e moduladora da vida cotidiana, da subjetividade e da expressão do pensamento.	O espaço longitudinal imaterial e invisível de circulação/migração hiperdinâmica e intermediária de signos, majoritariamente entretecida na feira da promoção e da autopromoção de marcas, pessoas, eventos e processos.

Fonte: o autor (2019), com base em Trivinho (2010a).

<sup>36</sup> Thompson (2008a) aborda o desenvolvimento da mídia e as transformações que ela desencadeou na sociedade através de sua teoria social da mídia.



Para Trivinho (2010a) esses três fatores não só se enraízam no espaço público como também na transformação social que decorre deles e é por eles implicada. Essa “[...] reconfiguração do ecossistema midiático, trazida pela era digital, interfere nas lógicas pelas quais as organizações se comunicam, se constituem e se legitimam perante a sociedade” (BARICHELLO, 2014, p. 42).

Segundo Thompson (2008, p. 20), o desenvolvimento das tecnologias digitais “[...] cria novos campos de ação e interação que envolvem diferentes formas de visualidade e nos quais as relações de poder podem alterar-se”. Trivinho (2010, p. 268) ressalta esse fato quando afirma que a internet encontra-se “[...] aberta, de caráter universalizado – válida para todos os sujeitos, instituições, corporações e demais instâncias sociais”.

Lasta (2011, p. 53) reforça que esse aspecto da visibilidade “[...] acaba por criar uma necessidade de gerenciamento e de administração para as possíveis interações a serem promovidas e/ou requeridas entre empresas, partidos políticos, organizações civis e mídia”. E, no caso das mídias sociais, Silva (2018) afirma que essas questões envolvem-se fundamentalmente nas questões da gestão de riscos e crises associada as estratégias de (in)visibilidade<sup>37</sup>.

Como discutimos ao longo do capítulo, as empresas se inserem em contextos em que são expostas a diversos riscos, em variados graus (MEDINA, 2017). Dessa forma, atentar aos aspectos da visibilidade, imagem-conceito e, principalmente, ao relacionamento e expectativas dos públicos é determinante para a sobrevivência organizacional.

Tais aspectos são determinantes para a comunicação organizacional, que assume maior relevância nos contextos abordados. Afinal, ela se propõe a analisar e compreender o processo de comunicação entre a empresa e seus diversos públicos. Assim, para compreender os aspectos da visibilidade (e também da invisibilidade) nas mídias sociais, no próximo capítulo discutimos como as organizações atuam, interagem com os públicos e definem suas estratégias com fins à redução dos riscos e crises.

---

<sup>37</sup> Este tipo de estratégia é discutido no capítulo 3.

### 3 AS ORGANIZAÇÕES NAS MÍDIAS SOCIAIS: DINÂMICAS E ESTRATÉGIAS EM SITUAÇÕES DE RISCOS E CRISES

Neste momento da monografia, discutimos sobre a dinâmica das mídias sociais, com foco no papel desempenhado pelas organizações. Abordamos como se dão as iniciativas de (des)qualificação pelos públicos e a adoção de estratégias com fim à redução dos riscos e crises. Santaella (2003a, 2003b), Recuero (2004, 2009), Mintzberg (2007), Bulgacov e Marchiori (2010), Las Casas (2014) e Luoma-aho (2015), dentre outros autores, subsidiam as nossas reflexões.

No fim do capítulo, apresentamos as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade, propostas por Silva (2018). Elas são fundamentais em nossa monografia, pois são as lentes teóricas assumidas para o desenvolvimento do capítulo quatro.

#### 3.1 PRESENÇA E ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NAS MÍDIAS SOCIAIS

Discutimos neste tópico o contexto das mídias sociais, apresentando também as práticas que ocorrem nestes espaços a partir da presença das organizações. Baseamos nossas reflexões nos estudos realizados por Santaella (2003a, 2003b), Colgano (2015), Recuero (2004, 2009) e Recuero, Bastos e Zago (2015).

Estamos vivendo o que Santaella (2003a) nomeia ser o “pós-humano<sup>38</sup>”, decorrente das transformações trazidas à vida humana com as tecnologias da comunicação. Esse movimento, segundo Thompson (2008), propiciou o desenvolvimento da “interação mediada por computador”. Segundo o autor, essa forma de se comunicar possibilita que diferentes pessoas, em diferentes lugares, estabeleçam contato uma com as outras, sem a necessidade de ocuparem um mesmo ambiente. Além disso, ela também permite que as pessoas se organizem em comunidades virtuais<sup>39</sup>, que, por serem formadas por seres humanos, acabam agregando as culturas de seus integrantes (SANTAELLA, 2003b).

---

<sup>38</sup> Santaella (2007) utiliza a expressão pós-humano para se “[...] referir à atual necessidade de repensamento do humano na pluralidade de suas dimensões – molecular, corporal, psíquica, social, antropológica, filosófica, etc” (*ibidem*, p. 136).

<sup>39</sup> Termo cunhado por Rheingold (2000). Segundo o autor, as comunidades virtuais surgem a partir do estabelecimento de laços e trocas entre pessoas no ciberespaço, e pressupõe que esses grupos se reúnam por interesses comuns.

Segundo Santaella (2003a) a apropriação dos dispositivos e meios de comunicação on-line pelas pessoas, que não se desvinculam de suas formas de sociabilização e cultura do “mundo real”, proporcionaram a concepção da cibercultura através da presença e formação dos grupos na ambiência digital. Lemos (2004, p. 16) reforça que ela se manifesta a partir da relação entre a vida social e técnica em que os comportamentos se associam às tecnologias, resultando “[...] da convergência entre a sociedade contemporânea e as novas tecnologias de base microeletrônica”.

Além disso, a Santaella (2007, p. 3) ressalta a capacidade desse fenômeno de “[...] se alastrar tendo em vista que a tecnologia dos computadores tende a ficar cada vez mais barata”, associando isso ao acesso do ciberespaço<sup>40</sup>. Constatamos isso quando observamos a taxa de penetração<sup>41</sup> de pessoas com acesso à internet que, em 2019, representa 57% (4.388 bilhões de pessoas) de um total de 7.676 bilhões de habitantes do planeta. Além disso 45% (3.484 bilhões de pessoas) são usuários ativos nas mídias sociais.

Segundo Colgano (2015), foi graças a essas transformações que as pessoas conquistaram o acesso a informações diversificadas e ampliaram as possibilidades de criação de conteúdo. Também “[...] potencializaram, em grande dimensão, a comunicação entre os indivíduos, promovendo a interação social e criando novas oportunidades de socialização, que atualmente extrapolam os limites geográficos” (COLGANO, 2015, p. 3).

Essas mudanças foram potencializadas com a comercialização da internet<sup>42</sup>, que possui papel fundamental no processo de “digitalização dos meios de comunicação”. Para Castells (2003), foi ela que permitiu, pela primeira vez, a comunicação de muitos para muitos. Também está relacionada à capacidade de “[...] processar a virtualidade e transformá-la em nossas realidades, constituindo a sociedade em rede” (CASTELLS, 2003, p. 248).

Esse fenômeno citado por Castells (2003) poder ser exemplificado através do modelo de redes (BARAN, 1964). Segundo Baran (*ibidem*) o modelo (Figura 3)

---

<sup>40</sup> Termo criado por William Gibson, em 1984, no livro de ficção científica *Neuromancer*. Segundo Lévy (1999, p. 98-99), o ciberespaço é um “[...] espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e das memórias dos computadores”.

<sup>41</sup> A taxa de penetração representa o percentual de pessoas que estão conectadas à internet e/ou ativas nas mídias sociais em relação ao total da população do planeta, segundo dados da agência We Are Social em parceria com o Hootsuite (2019).

<sup>42</sup> A internet começou a ser comercializada no Brasil em 1995, deixando de ser “exclusiva do meio acadêmico para estender seu acesso a todos os setores da sociedade” (PINHO, 2003, p. 39).

apresenta as possibilidades de circulação de informações entre “pontos”. Na terceira alternativa, a centralidade de um ponto centralizado é desconstituída e dá lugar a uma rede “distribuída”.

**Figura 3 – Modelo de redes centralizadas, descentralizadas e distribuídas**

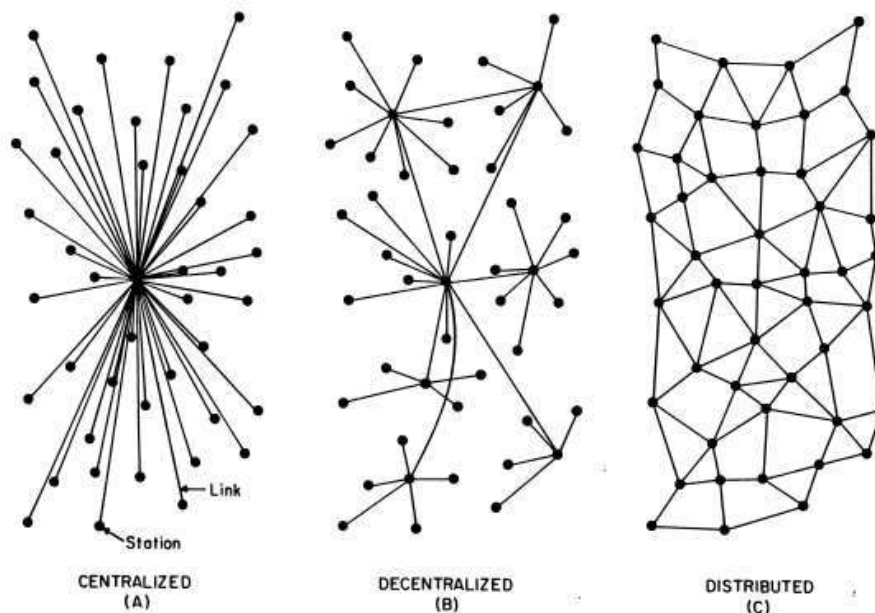


FIG. 1 – Centralized, Decentralized and Distributed Networks

Fonte: Baran (1964).

Baran (1964) já propunha um modelo que permite vislumbrar como se dão os processos de comunicação. No contexto das redes na internet, entendemos que há uma aproximação com os modelos descentralizados e distribuídos.

Este jeito de perceber as redes pode ser relacionado com a “divisão das eras culturais”, concebido por Santaella (2003a), a partir de resgate da “introdução histórica de novos meios de produção, armazenamento, memória, transmissão e recepção de linguagens no seio da vida social” (SANTAELLA, 2015, p. 15). A autora (SANTAELLA, 2003a) divide as eras culturais em seis, partindo da cultura oral, passando pela cultura escrita, cultura impressa, cultura de massa, cultura das mídias até a cultura digital<sup>43</sup>. Porém, a autora ratifica que elas

[...] coexistem, convivem simultaneamente na nossa contemporaneidade, pois, na cultura, há sempre um processo cumulativo de complexificação, de modo que uma nova formação cultural vai se integrando na anterior, provocando nela reajustamentos e refuncionalizações (SANTAELLA, 2003a, p. 13).

<sup>43</sup> Optamos por não detalhar a categorização, pois apenas desejamos destacar essa possibilidade de aproximação teórica.

Com base no processo evolutivo, podemos identificar que as eras da cultura oral, escrita, impressa e de massa assemelham-se ao modelo de rede centralizada (A), enquanto a cultura das mídias amplia esse processo tal qual no modelo descentralizado (B). Já a cultura digital, assim como o modelo de rede distribuída (C), amplia as possibilidades de conexão, democratizando esse processo. Esta nos parece uma aproximação teórica interessante, pois sinaliza “novas” dinâmicas ao passar dos anos.

Podemos entender que a “cultura digital” (SANTAELLA, 2003a) e o “modelo de rede descentralizado” (BARAN, 1964) apresentam as características do que Andrade (2018) nomina como Web 3.0. Segundo o autor (2018), ela não se restringe a aparelhos ou aplicações. Ao contrário,

[...] é uma web em um mundo multidispositivo, multicanal e multidirecional, envolvendo sensores e muitos outros dispositivos que nunca vimos. A Web 3.0 é uma web na qual as tecnologias de informação e comunicação (TIC) estão girando mais claramente em torno de nós, nossas informações, nossas necessidades e em tempo real: uma web que alguns estão começando a chamar de “Stream” (*ibidem*, p. 294).

Essa Web “sob demanda” reflete o comportamento contemporâneo dos interagentes e a ascendente influência desses públicos nas iniciativas movimentadas pelas empresas nas mídias sociais. Segundo Colnago (2015), é nesses ambientes que as pessoas estabelecem muitas de suas relações.

Por sua vez, Kiso (2007) entende que o termo descreve as tecnologias e as “ferramentas virtuais”<sup>44</sup> utilizadas para o compartilhamento de opiniões, experiências, percepções e ideias. Para Terra (2010, p. 7), por sua vez, mídia social é

[...] aquela definida pelas pessoas por meio de tecnologias e políticas na web com fins de compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e perspectivas. São consideradas mídias sociais os textos, imagens, áudio e vídeo em *blogs*, quadro de mensagens, *podcasts*, *wikis*, *vlogs* e afins que permitem a interação entre os usuários (TERRA, 2010, p. 7).

Em relação a isso, Recuero, Bastos e Zago (2015) a compreendem como um fenômeno emergente, que tem início com a apropriação dos sites de rede social pelos interagentes. Terra (2010, p. 7) ressalta que o “[...] compartilhamento de conteúdo e estabelecimento de diálogos/conversações são os grandes pilares desses espaços”.

---

<sup>44</sup> Respeitamos a nomenclatura utilizada por Kiso (2007), embora ela conduza a uma certa simplificação do que representam as tecnologias no contexto da comunicação.

Além disso, a autora (2017) destaca que as mídias sociais possuem como características: o formato de conversação e não de monólogo; a discussão bidirecional e o fato de evitar a moderação e a censura; o protagonismo é das pessoas e não das organizações; há o privilégio da distribuição em vez da centralização; têm como principais valores a honestidade e a transparência. Esses pontos foram reforçados também por Kiso (2007), para quem “[...] a mídia social é altamente distribuída e constituída de dezenas de milhares de vozes tornando a informação muito mais textualizada, rica e heterogênea”.

Nessa perspectiva, destacamos, no Quadro 4, as tendências do relatório *Think Forward 2019*. Divulgado pela agência inglesa We Are Social (2019), aborda “a identidade dos consumidores on-line e o papel que as marcas desempenham na sua reflexão e modelagem<sup>45</sup>”. Isso se dá a partir de tendências vislumbradas para o ano corrente.

**Quadro 4 – Tendências para a comunicação de marca**

<b>Tendência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Ação das empresas</b>
<i>Social standing</i> (posição social)	Marcas estão se posicionando contra o ódio on-line e expondo ainda mais seus valores.	Exibir os valores da organização, pensar a longo prazo, manter a credibilidade.
<i>Fake authenticity</i> (autenticidade falsa)	Uso de influenciadores/avatars digitais nas ações de publicidade da marca.	Utilizar os avatares com autenticidade, não no impossível; usar os avatares digitais nas comunicações pode ser tão efetivo quanto o uso de celebridades, deve se conhecer quem está por trás do avatar e suas intenções.
<i>Local legitimacy</i> (legitimidade local)	Os usuários estão reforçando suas identidades locais em face à globalização.	Deve conhecer bem a audiência e diferenciar suas comunicações usando <i>little data</i> além de saber inserir-se nas narrativas locais.
<i>Collective AI</i> (Inteligência Artificial coletiva)	Uso da inteligência artificial, <i>machine learning</i> e <i>big data</i> para descobrir novas tendências e insights à empresa.	Utilizar os dados em benefício da audiência, conhecer melhor as tendências e desenvolver novos produtos.
<i>New Masculinity</i> (nova masculinidade)	Mudança no discurso das campanhas para mudar os padrões do que é ser homem/masculino.	Diversificar a personalidade masculina nas publicidades e esquecer os velhos estereótipos, além de evitar ficar no meio do campo de batalha criado nas mídias sociais a respeito deste tema.
<i>Memes go niche</i> (memes de nicho)	Uso dos <i>memes</i> de nichos para interagir com a geração z e <i>millennials</i> .	Saber se o <i>meme</i> faz sentido à marca e como usá-lo para gerar conversação com os jovens usuários a fim de compreender seus comportamentos.
<i>Minority impact</i>	Impacto do discurso das minorias e movimentos que elas fazem	Conhecer os riscos de conversar com essas minorias e aprender com eles e as tendências que a partir deles

<sup>45</sup> Tradução nossa para: “web of consumer identity online, and looks at the role brands play in reflecting and shaping it”.

(impacto da minoria)	tanto no digital quanto na vida real.	surgem, sem esquecer da sensibilidade ao estabelecer essa interação.
<i>Democratizing data</i> (democratizando os dados)	Usuários se sentindo roubados pelos dados pegos pelas organizações e buscam mudar esse jogo para democratizar os dados dos usuários salvos.	Saber quais são os dados mais valiosos para o futuro da organização, contando de forma transparente e bem-humorado ao usuário quais dados armazena.
<i>Right now crowd</i> (multidão do agora)	O consumo de vídeos ao vivo vem superando o de vídeos gravados e editados, por seu caráter de improviso.	Não seja generalista, encontre nichos e se aprofunde neles e saiba como gerar conteúdo com a <i>live</i> .

Fonte: o autor (2019), com base em We Are Social (2019).

No relatório *Think Forward 2019*, a agência se dedica a olhar para as remodelações das empresas nas ambiências digitais em vez de focar-se nos comportamentos dos interagentes. Deve-se a isso o fato da We Are Social (2019) reconhecer que as mídias sociais são mantidas e sustentadas pelas e para as pessoas.

Dessa forma, mesmo que o conjunto de tendências contidas no relatório seja diverso, podemos identificar semelhanças entre os tópicos. É o caso dos aprendizados a partir do trabalho com os dados “disponibilizados” pelos interagentes nas mídias sociais (democratizando os dados; legitimidade local) associado ao aprimoramento de “novas tecnologias” (inteligência artificial coletiva; autenticidade falsa); do reconhecimento do impacto e relevância dos grupos minoritários (impacto da minoria; posição social; nova masculinidade; legitimidade local); e das rápidas e constantes mudanças nas mídias sociais (legitimidade local; *memes* de nicho; multidão do agora).

As tendências (Quadro 4) também permitem inferir que as pessoas estão exigindo ainda mais transparência nas ações e posições assumidas pelas organizações. São exemplos desse tipo de discussão os movimentos #Metoo<sup>46</sup> e #BlackLivesMatter<sup>47</sup>, que foram *viralizados* pelos interagentes nas mídias sociais.

De acordo com Barichello e Oliveira (2010), o termo *viralizar* diz respeito ao “[...] processo de divulgação de uma mensagem publicitária, baseado no seu poder

<sup>46</sup> Movimento fundado em 2006 pela ativista americana Taran Nurke para ajudar sobreviventes de violência sexual, particularmente mulheres negras e meninas, e outras mulheres jovens de comunidades de baixa renda, encontrar caminhos para a cura. Viralizou em 2017 através do compartilhamento da *hashtag* mídias sociais (MEE TOO, 2018).

<sup>47</sup> Movimento afro-americano contra a violência direcionada as pessoas negras. Regularmente organizam protestos em torno da morte de negros causada por policiais, e questões mais amplas de discriminação racial, brutalidade policial, e a desigualdade racial no sistema de justiça criminal dos Estados Unidos. Também viralizou através de *hashtag* nas mídias sociais em 2014 (BLOG DA CIDADANIA, 2019).

de contágio por pessoas próximas, como se fosse um vírus” (*ibidem*, p. 35). Um conteúdo atinge esse *status* por meio de intensa colaboração entre os indivíduos nas mídias sociais. Em determinadas situações, como as analisadas no capítulo 4, essa *viralização* pode ser prejudicial às empresas, pois visibilizam/podem visibilizar aspectos negativos sobre elas. Essa questão se relaciona ao que Almeida e Belo (2017) nomeiam “era da supertransparência”, e nos leva a pensar sobre os desafios enfrentados pelas empresas nessas ambiências.

Segundo dados da pesquisa *Digital 2019 – Insights essenciais sobre como as pessoas ao redor do mundo usam a internet, os dispositivos móveis, as mídias sociais e o comércio eletrônico*<sup>48</sup>, o número de usuários ativos nas mídias sociais cresceu 9% em relação a 2018, chegando ao total de 3,484 bilhões em 2019. Com isso, a taxa de penetração<sup>49</sup> foi elevada à 45%.

Globalmente as pessoas passam em média 6h42min conectadas à internet, as Filipinas (10h02min), o Brasil (9h29min) e Tailândia (9h11min), nesta ordem, são os países com maior tempo de uso. Esse dado sinaliza a importância do estudo proposto, visto que cada vez mais as pessoas estão conectadas e por mais tempo, o que pode ser lido como um certo redimensionamento das formas de estabelecer relações entre os interagentes.

Estritamente em relação ao Brasil, segundo o relatório *Digital 2019 Brasil – toda informação e tendências que você precisa para entender o comportamento da internet, mídias sociais, dispositivo móveis e comércio eletrônico em 2019*<sup>50</sup>, a média de uso da internet pelos brasileiros é de 9h29min, sendo que 35,95% (3h34min) desse tempo é gasto nas mídias sociais. O YouTube<sup>51</sup> ocupa a primeira posição no ranking

---

<sup>48</sup> Na língua original: “Digital 2019 - essential insights into how people around the world use the internet, mobile devices, social media, and e-commerce”.

<sup>49</sup> Compreendemos que taxa de penetração diz respeito ao número de pessoas que utilizaram as mídias sociais no período do estudo em relação à população total.

<sup>50</sup> Na língua original: “all the data and trends you need to understand internet, social media, mobile, and e-commerce behaviours in 2019”.

<sup>51</sup> YouTube (2017) é uma mídia social para compartilhamento de vídeos, fundada por Chad Hurley, Steve Chen e Jawed Karim em 2005, e comprada pela Google em 2006. Sua missão “é dar a todos uma voz e revelar o mundo [...] acreditamos que todos têm o direito de expressar opiniões e que o mundo se torna melhor quando ouvimos, compartilhamos e nos unimos por meio das nossas histórias”.



das mais acessadas, seguido do Facebook<sup>52</sup>, Instagram<sup>53</sup>, Twitter<sup>54</sup> e LinkedIn<sup>55</sup>. Quanto aos serviços de troca de mensagens, a classificação apresentada é Whatsapp<sup>56</sup>, seguido pelo Messenger<sup>57</sup> e Skype<sup>58</sup>.

Com estes dados que demonstram a relevância das mídias sociais, parece oportuno às organizações também estarem nestas ambiências. Segundo Gabriel (2010, p. 249), dirigindo-se às empresas que não possuem presença digital em “[...] analogia com o mundo físico, [...] equivale a uma empresa sem endereço, sem telefone, sem marca, ou seja, que não existe”. A autora reforça que não basta possuir o perfil nas mídias sociais, investir em propaganda e anúncios. É preciso estar alinhado com o posicionamento da marca no mundo físico e “oferecer a melhor relação entre experiência para o público-alvo<sup>59</sup> e o retorno para a marca” (*ibidem*, p. 250).

A afirmação da autora quanto às mídias sociais colabora com a compreensão de que as organizações não são as únicas detentoras do poder e centralizadoras da emissão/disseminação de informação. Atualmente elas dividem espaço com os interagentes que possuem tanto ou mais relevância do que elas. Materializamos essa afirmação através do modelo de rede distribuída de Baran (1964), na Figura 3, e pelos entendimentos de Santaella (2003a, 2003b) sobre as eras culturais, especialmente da cultura das mídias e cultura digital.

Segundo Scheid e Barichello (2017), a presença nesses ambientes contribui para a administração da visibilidade, visto que possibilita “[...] uma resposta rápida aos

---

<sup>52</sup> Facebook (2015) é uma mídia social, criada em 2004, por Mark Zuckerberg. Afirma que tem como missão dar às pessoas o poder de construir uma comunidade e aproximar o mundo. Este é o modo como se posicionam.

<sup>53</sup> Instagram (2018) é uma mídia social para compartilhamento de fotografias e vídeos. Fundada em 2010, por Kevin Systrom e Mike Krieger.

<sup>54</sup> Twitter (2019c) também é uma mídia social, lançada em julho de 2006 por Jack Dorsey, Evan Williams, Biz Stone e Noah Glass. Funciona como um servidor para *microblogging*, que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos (em textos de até 280 caracteres, conhecidos como "*tweets*"), por meio do website do serviço, por SMS e por *softwares* específicos de gerenciamento.

<sup>55</sup> LinkedIn ([2019]) pode ser descrita como uma mídia social de negócios para “conectar profissionais do mundo todo, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos”. Foi fundada por Reid Hoffman e lançada em maio de 2003.

<sup>56</sup> O Whatsapp (2012) criado por Jan Koum e Brian Acton. É um aplicativo multiplataforma que permite a troca de mensagens instantâneas (mensagens de texto, imagens, vídeos e documentos em PDF), além de permitir a realização de chamadas de voz entre smartphones gratuitamente por meio de conexão com a internet.

<sup>57</sup> Anunciado em 2005 pelo Facebook, o Messenger ([2019]) funciona como um serviço de mensagens instantâneas e aplicação de software que fornece texto e comunicação por vídeo.

<sup>58</sup> Skype (2019) é um *software* que permite comunicação pela Internet através de conexões de voz e vídeo, criado por Janus Friis e Niklas Zennstrom e lançado em 2003.

<sup>59</sup> Respeitamos o uso do termo “público-alvo” por Gabriel (2010).

públicos da organização presentes nesses espaços, sem depender da cobertura da mídia de massa” (SCHEID; BARICHELLO, 2017, p. 5). As pesquisadoras (*ibidem*, p. 7) definem a visibilidade das organizações nas mídias sociais como um valor<sup>60</sup>, pois ela “permite ampliar o alcance de suas informações e as conexões com os seus interlocutores, com repercussão fora da rede”.

Elas também atrelam a presença nessa ambiência à promoção de vigilância mútua, em que organizações monitoram as informações que circulam sobre ela e a repercussão de suas publicações, como também os públicos presentes nesses espaços controlam as manifestações organizacionais, verificando como ela está posicionando-se frente aos mais variados temas.

Essa ideia de vigilância está associada às estratégias de (in)visibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade, mapeadas por Silva (2018). O autor se refere às possíveis estratégias organizacionais “[...] acionadas quando da identificação de riscos ou da emergência de pautas (na sociedade e/ou nas mídias) que possam ir de encontro ao modo como as organizações desejam ser percebidas” (SILVA, 2018, p. 17).

As percepções de Gabriel (2010) e de Scheid e Barichello (2017) também se conectam ao conceito de “capital social”. Segundo Recuero, Bastos e Zago (2015)<sup>61</sup>, ele corresponde ao valor que cada nó (indivíduo) adquire, por meio das redes sociais<sup>62</sup> que pertence, e é composto de vários valores decorrentes das relações entre nós (capital social relacional) e das percepções que os nós têm sobre os outros (capital social cognitivo).

Para Recuero (2004), ele é tanto individual quanto coletivo, uma vez que “[...] diz respeito ao indivíduo, a partir do momento que este pode alocar os recursos e utilizá-los. É coletivo, porque faz relações de um determinado grupo ou rede social e somente existe com ele” (*ibidem*, p.3).

Os interagentes podem possuir um capital social superior ao das empresas através das conexões e interações realizadas por eles nesses ambientes (RECUERO;

---

<sup>60</sup> Entendemos que autoras se referem a ativos intangíveis, como reputação, autoridade, legitimação.

<sup>61</sup> Os autores compreendem o capital social sob a ótica da teoria de Análise de Redes para Mídia Social, por isso referência as pessoas como “nós”.

<sup>62</sup> Utilizamos o termo rede social, não como sinônimo de mídias sociais, mas sim de grupos sociais. Pois, eles se constituem “[...] pelas relações entre os indivíduos e vão servir como estrutura fundamental para a sociedade” (RECUERO; ZAGO; BASTOS, 2007, p. 23).

ZAGO; BASTOS, 2015), como é o caso dos *digital influencers*<sup>63</sup>. Isso sinaliza a necessidade/opportunidade das organizações atentarem-se ao monitoramento dos interagentes que se destacam e “definir uma estratégia de presença e diálogo nas mídias sociais” (TERRA, 2010, p. 157).

Entretanto, muitas organizações, quando adentram nas mídias sociais, adotam uma conduta imediatista e/ou não planejada, fato que “[...] acaba por piorar ou criar crises em torno de situações ou temas delicados para estas e que ganham repercussão, visibilidade e abrangência nas ambiências digitais (TERRA, 2010, p. 158). Ao mesmo tempo, Terra (2010) assegura que estar nestes ambientes é uma oportunidade para estreitar o relacionamento, humanizando o atendimento aos públicos.

Para “[...] construir uma presença sólida na rede, [a empresa] precisa mapear quem são os usuários-mídia<sup>64</sup> que interferem em seu dia a dia e desenhar estratégias de ação (diálogo e relacionamento) com esse público” (TERRA, 2010, p. 178). Arraes (2018) comenta que estar nesse ambiente auxilia a “[...] criar uma relação com o consumidor<sup>65</sup>, interagindo de forma mais amigável e humanizada, além de compartilhar o que realmente é interessante para o público”. Além disso, a autora (*ibidem*, p. 131) comenta que essa prática está integrada ao mix de comunicação, associado à mensuração, análise da percepção da imagem organizacional (ou da imagem-conceito) e de um plano de relacionamento nas mídias sociais.

Além desse conjunto de atividades citadas, é oportuno que as organizações monitorem as trocas e movimentações nas mídias sociais. Segundo Vasques (2017, p. 91), o monitoramento “[...] permite sentir o ‘pulso’ de uma operação, [...] das aspirações dos indivíduos em relação a uma organização, produto, serviço, causa, tema”. Também contribui para a escolha de decisões mais assertivas, pois parte da escuta do que as pessoas falam nas mídias, seguido da análise das informações (MONTEIRO; AZARITE, 2012). Entretanto, Vasques (2017) reforça a necessidade de tratar, organizar e analisar de maneira correta as informações obtidas, pois só assim

---

<sup>63</sup> Nogueira (2017) compreende que os influenciadores digitais são produtores de conteúdo no meio on-line e que são capazes de influenciar comportamentos.

<sup>64</sup> Terra (2010, p. 86, grifos da autora) entende que o usuário-mídia é “[...] um *heavy user* tanto da internet como das mídias sociais e que produz, compartilha, dissemina conteúdos próprios e de seus pares, bem como os endossa junto às audiências em blogs, microblogs, fóruns de discussão on-line, comunidades em sites de relacionamento, chats, entre outros”. Em síntese, a autora o define como um usuário ativo da internet.

<sup>65</sup> Entendemos que as relações também podem ser estreitadas com outros segmentos de públicos.

será possível “[...] transformar esses dados em inteligência e a partir daí usá-los como diferencial competitivo” (VASQUES, 2017, p. 91).

Além disso, segundo Pinheiro e Postinguel (2018), os gestores de mídias sociais devem ter clareza de que os públicos podem ter acesso a um conteúdo, seja ele em formato de texto, imagem, som, vídeo e etc, mas não necessariamente irão reagir a ele. “Há aquele que vê, mas ignora” (*ibidem*, p. 377). Isso está associado ao entendimento de engajamento [nas mídias sociais] que, segundo Oviedo-García *et al.* (2014), pode ser reconhecido como a conexão entre uma organização e seus públicos, voltada à conversação e interação<sup>66</sup>.

Já Higgins e Scholer (2009, tradução nossa) entendem que engajamento é “um estado de estar envolvido, ocupado, totalmente absorvido ou absorto em algo (ou seja, mantendo atenção)<sup>67</sup>”. Para os autores, esse processo de interação gera como consequência uma atração especial ou uma força de repulsão.

No caso das mídias sociais, Gabriel (2010, p. 251) reforça que “[...] apesar de as ações serem planejadas para se obter mídias espontâneas positivas, não é possível garantir que o rumo das ações resultará no objetivo desejado”. Afinal, não se tem controle preciso sobre as mídias sociais e a presença nelas pode gerar tanto oportunidades como ameaças.

Esse aspecto reforça a necessidade das organizações efetivamente terem bem definidas suas estratégias de presença digital on-line (GABRIEL, 2010). Assim, no próximo subcapítulo discutimos as práticas de (des)qualificação das organizações nas mídias sociais.

### 3.2 DINÂMICAS DAS RELAÇÕES DOS INTERAGENTES COM AS ORGANIZAÇÕES NAS MÍDIAS SOCIAIS

Neste item tratamos da influência de interagentes nas práticas das organizações, no contexto das mídias sociais. Nos baseamos nas compreensões de Luoma-aho (2015) e no entendimento de legitimação conforme apresentado por Lasta (2011), Barichello (2003), Scheid e Barichello (2017), dentre outros autores.

---

<sup>66</sup> Entendemos que o horizonte da interação nas mídias sociais se caracterize como uma “interação mútua”, proposta por Primo (2005, p. 13). Ela parte da abordagem sistêmico-relacional que “se desenvolve em virtude da negociação relacional durante o processo interativo”.

<sup>67</sup> Na língua original: “*Engagement is a state of being involved, occupied, fully absorbed, or engrossed in something - sustained attention*” (HIGGINS; SCHOLER, 2009).

Partimos do entendimento, ancorados por Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005), de que a convivência em sociedade faz parte da sociabilização humana. Trata-se de uma das formas adotadas pelo homem para o compartilhamento do conhecimento e informações. Igualmente, não devemos esquecer que “o homem atua sobre o seu mundo social e o seu mundo social atua sobre ele” (LASTA, 2011, p. 60).

Em relação a isso, Dupas (2005, p. 80) já afirmava que as “[...] corporações [estão] cada vez mais expostas a críticas sociais e dependentes de crescente legitimação”. Em sua assertiva, o autor se refere às transformações do processo de sociabilização em consequência da incorporação da internet à vida cotidiana das pessoas, trazendo ainda mais desafios ao contexto organizacional. Essa questão é ampliada na atualidade, visto que 149.1 milhões de pessoas (cerca de 70% da população brasileira) acessam a Web e, desse total, 211,6 milhões (66%) possuem conta ativa nas mídias sociais, segundo dados da agência We Are Social e Hootsuite (2019).

Além disso, simultaneamente às transformações relacionadas à inserção das tecnologias ao cotidiano dos indivíduos, a ideia de receptor passivo perdeu espaço, abandonando o papel de mero espectador para ser “reconhecido como uma instância ativa na comunicação e como produtor de sentido” (OLIVEIRA, 1997, p. 3). Essa questão é ratificada por Las Casas (2014, p. 15), que entende que, “agora, a realidade é outra e os clientes são tão ativos quanto às empresas e podem determinar o sucesso e o fracasso”.

Em seus estudos, o autor relaciona essa percepção de “receptor ativo” com a ideia de cocriação de valor. Segundo Las Casas (2014), ela acontece quando os consumidores são envolvidos positivamente no processo de comunicação e interferem no desenvolvimento de produtos/serviços de uma organização, gerando valor ao receber em troca algo que contou com a sua participação.

Para o autor (LAS CASAS, 2014, p. 101), “[...] as empresas operam em um ambiente facilitador ao conhecimento contínuo das necessidades e desejos dos clientes”. Por isso, para construir um programa de cocriação eficiente, as organizações precisam levar em consideração alguns requisitos que, em síntese, correspondem ao DART (diálogo, acesso, risco e transparência), apresentado no Quadro 5.

**Quadro 5 – Síntese de aplicação da estratégia de cocriação pelo DART**

<b>Componente</b>	<b>Descrição</b>
Diálogo	Meio para estimular a troca de conhecimento entre a empresa e o cliente. Busca-se aprofundar o entendimento e compreensão das necessidades e expectativas, como também revelar oportunidades para inovação e criação de valor
Acesso	Meio para que o cliente possa ter experiência e vivenciar os benefícios do produto antes e após a aquisição através das interações com a empresa. O acesso permite que os produtos sejam avaliados durante todo o processo.
Risco	É o bloco que permite o gerenciamento de riscos em relação à participação do cliente no processo. O cliente também assume mais riscos e responsabilidades uma vez que se torna coprodutor.
Transparência	A transparência, com valores éticos agregados, permite aumentar a credibilidade e confiança necessárias para uma relação produtiva e que agregue mais valor.

**Fonte: o autor (2019), com base em Las Casas (2014).**

Las Casas (2014) ressalta que esses elementos podem ser combinados de diferentes formas na cocriação de valor. Percebemos esse aspecto da participação dos públicos, principalmente, nas comunidades de fãs (JENKINS, 2010) que anseiam pelo envolvimento na produção das manifestações das organizações (JENKINS, 2010; LAS CASAS; OLIVEIRA, 2010; LAS CASAS, 2014).

Segundo a compreensão de Kozinets (1999, p. 10), esses grupos “buscam e intercambiam, de forma ativa, informações sobre preços, qualidade, fabricantes, revendedores, ética das empresas, histórico das empresas e outras características relacionadas ao consumo”<sup>68</sup>. Em sua percepção, antes dos anos 2000, as comunidades virtuais e seus interagentes se tornariam mais resistentes às iniciativas de marketing<sup>69</sup>, pois quanto mais ativos são como consumidores, mais incidentes são suas atividades nas mídias sociais.

Em relação a essa questão, Jenkins, Green e Ford (2014) relatam que quando esses grupos percebem que as organizações estão agindo contra os interesses da comunidade, passam a convocar e utilizar o seu acesso a alternativas de mobilização e de publicidade. Com isso, pode provocar danos reais às empresas. Diante dessa possibilidade, observamos os esforços das empresas em manter uma boa conduta com os públicos, para tentar criar/aprimorar a imagem-conceito.

<sup>68</sup> Na língua original: “groups of consumers with similar interests actively seek and exchange information about prices, quality, manufacturers, retailers, company ethics, company history, product history, and other consumption-related characteristics” (KOZINETTS, 1999, p. 10)

<sup>69</sup> Entendemos que Kozinets (1999), ao utilizar o termo “iniciativas de marketing” refere-se às ações táticas desenvolvidas pela/na organização.

Além disso, observamos também o aumento dos debates a respeito da legitimidade organizacional, caracterizada como “[...] processo que esclarece a ordem institucional e concede validade aos seus significados perante à sociedade” (STASIAK, 2009, p. 20). Barichello (2003, p. 72) reforça que “a obtenção de legitimidade passa por processos comunicacionais midiáticos, nos quais as instituições procuram explicar-se e justificar-se perante [um grupo] que recebe e reelabora essas informações”.

Henriques e Silva (2019, p. 5-6) associam esse aspecto à questão da influência, “que não é limitado apenas à organização, mas que abrange os esforços de grupos para influenciarem outros públicos, organizações e o poder público” e que “[...] ocorre por meio das interações comunicacionais e das disputas de sentido” (*ibidem*, p. 7). Segundo os autores (*ibidem*, p. 5), acontece “[...] em função da grande competitividade e de um ambiente intenso de reivindicações (*claims*) sociais de inúmeros grupos”, em que as ações organizacionais passam, assim, a operar a partir de uma noção de interinfluências entre interagentes específicos e empresas.

Já Luoma-aho (2015), entende que são os *stakeholders*<sup>70</sup> que vêm assumindo cada vez mais um importante papel na relação de sobrevivência das empresas nas arenas digitais<sup>71</sup>. Para explicar as relações desses grupos com a organização, a autora classifica-os em três possibilidades: os *faith-holders*, os *hateholders* e os *fakeholders*.

Segundo a autora (LUOMA-AHO, 2015), *faith-holders* representam o grupo de “*stakeholders* interessados e positivamente engajados que confiam e gostam da organização e a apoiam através de suas crenças, emoções e comportamentos”<sup>72</sup> (*ibidem*, p. 10, tradução nossa). Os interagentes se tornam *faith-holders* quando se engajam positivamente com a organização, o que os leva a serem mais leais, consumirem mais e encorajarem outros a fazerem o mesmo, explica Luoma-aho

---

<sup>70</sup> Freeman (1984, p. 46) descreve *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelos objetivos organizacionais”, incluindo qualquer grupo, interno ou externo, que possa influenciar e ser influenciado pelas decisões da organização. Segundo Amaral & Magalhães (2000, p. 16) eles podem ser definidos como “terceiros que atuam entre os dois principais parceiros – a comunidade de acadêmicos e os interesses da sociedade”.

<sup>71</sup> Arenas digitais, segundo Oliveira, Costa, e Sigiliano (2016), representam as mídias sociais em que as pessoas têm a oportunidade de expressarem-se livremente e debaterem as suas opiniões com outros.

<sup>72</sup> Na língua original: “*These stakeholders can be titled Faith-holders, and they are defined as positively engaged stakeholders who trust and like the organization or brand and support it via their beliefs, emotions and behaviours*” (LUOMA-AHO, 2015, p. 10).

(2015). Os *faith-holders* se engajam nos três níveis de cognição, emoção e comportamento, gerando algo positivo dessa relação.

Já os *hateholders* através de suas expressões de ódio e desgosto em relação a organização geram engajamento negativo, que pode vir a compor comportamentos negativos (LUOMA-AHO, 2015). A autora reforça a necessidade desse grupo estar em constante monitoramento, visto que os “*hateholders* raramente são uma surpresa para as organizações”<sup>73</sup> (*ibidem*, p. 18, tradução nossa).

Além disso, a prática do monitoramento dos grupos nas mídias sociais contribui para que a organização consiga “[...] detectar os primeiros sinais de alertas dos *hateholders* emergentes”<sup>74</sup> (LUOMA-AHO, 2015, p. 18, tradução nossa), possibilitando a prevenção de riscos, o que discutimos no Capítulo 2. Esse comportamento permite pensar a tentativa das empresas em transformarem seus públicos em *faith-holders* visto que esses atuam como seus defensores e geram oportunidades para os negócios.

Já os *fakeholders* são perfis falsos criados por meio de *softwares* ou produzidos por práticas de *astroturfing*<sup>75</sup> para se passarem por *faith-holders* ou *hateholders* (LUOMA-AHO, 2015). A autora reforça que as organizações devem realizar o monitoramento desses perfis a fim de identificar seu comportamento, expondo-os para evitar pressões e amplificar possíveis riscos, pois, nas mídias sociais, nem todos os interagentes são capazes de identificar quando estão interagindo com um *fakeholder* ou com um indivíduo real.

O crescimento desse tipo de perfil deve-se ao fato de vivermos a expansão da era das avaliações on-line e também pela desconfiança depositada em muitas organizações. Kotler, Kartajaya e Setiwan (2017) falam da perda da influência das organizações para o fator social (amigos, família, seguidores no Twitter, etc): “a maioria [das pessoas] pede conselhos a estranhos nas mídias sociais e confia neles mais do que nas opiniões advindas da publicidade e de especialistas” (*ibidem*, p. 27).

---

<sup>73</sup> Na língua original: “*As hateholders seldom come as a surprise for organizations, the importance of monitoring should be highlighted to catch the early warning signs of emerging hateholders*” (LUOMA-AHO, 2015, p. 18).

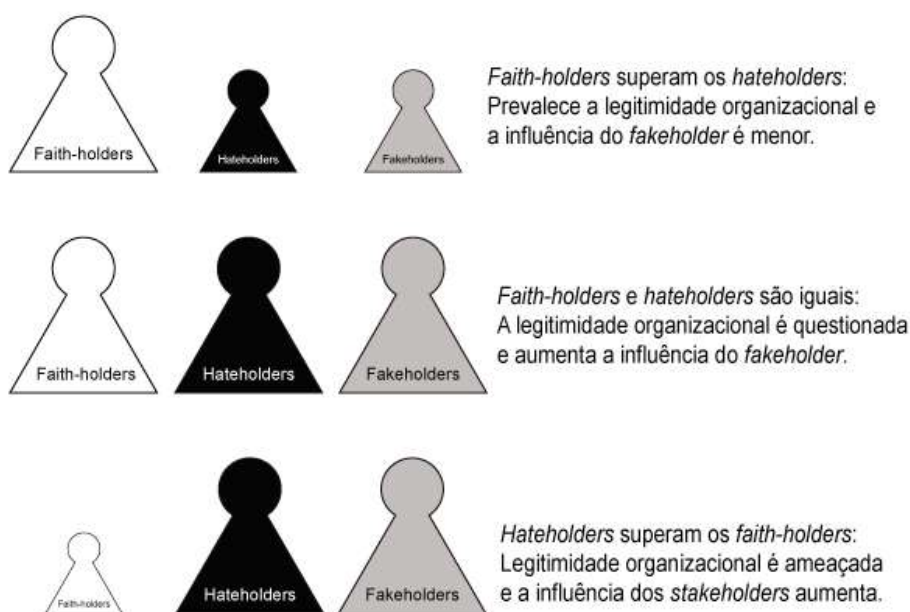
<sup>74</sup> Na língua original: “*The role of positive and negative brand engagement on affective commitment and self-expression word-of-mouth*” (LUOMA-AHO, 2015, p. 18)

<sup>75</sup> Segundo Luoma-aho (2015, p. 14, tradução nossa), “*astroturfing* refere-se a campanhas de base artificial de partes interessadas falsas que são criadas por profissionais de relações públicas antiéticos ou lobistas através de personalidades falsas ou *software* de gestão de persona”.



Quanto a essa relação de influência, Luoma-aho (2015) reforça que ela deriva muito do tipo de perfil engajado com as práticas comunicacionais das organizações. A autora (2015) apresenta o papel fundamental dos *faith-holders* para preservação da legitimidade organizacional na Figura 4.

**Figura 4 – Relações de influência dos *stakeholders* na legitimidade organizacional**



**Fonte: o autor (2019), com base em Luoma-aho (2015).**

A Figura 4 exemplifica o potencial dos *fakeholders* em manipular os interlocutores, conforme seus objetivos. Além disso, mesmo que a organização ignore as mensagens desse grupo, “elas ainda podem causar danos reais ao transformar novos *stakeholders* em *hateholders* inesperadamente”<sup>76</sup> (LUOMA-AHO, 2015, p. 16, tradução nossa). Como forma de evitar que isso ocorra, a autora destaca que a organização, além do trabalho de monitoramento, deve assumir “uma postura proativa para abordar potenciais grupos falsos diretamente, convidando-os a se envolver pessoalmente e cara a cara” (*ibidem*, p. 17).

Além disso, a autora (2015) ressalta o potencial negativo das práticas desses grupos (*hateholders* e *fakeholders*) para a visibilidade e legitimidade das organizações. Sendo assim, Luoma-aho (2015) reforça a necessidade de dar mais atenção ao relacionamento com os *faith-holders*, pois são eles os responsáveis pela manutenção da legitimidade organizacional nas diferentes arenas de discussão.

<sup>76</sup> Na língua original: “*Though the actual messages of fakeholders may be ignored, they still can cause real damage through translating unexpected new stakeholder groups into hateholders*” (LUOMA-AHO, 2015, p. 16).

Esses aspectos, da interação das organizações com os diferentes públicos, acrescentam uma nova problemática às crises que, segundo Argenti (2006, p. 271), culminam na utilização da internet para a criação de “comunidades anticorporativas e antimarcas, onde as pessoas compartilham informações, opiniões e ressentimentos guardados contra as grandes empresas em geral”. A fala do autor é corroborada por Luoma-aho (2015) que destaca o fato dos relatos negativos tendem a ser “mais confiáveis” do que os positivos, especialmente na internet, e que as emoções negativas resultantes de relacionamentos discordantes podem dificultar as interações.

Tendo em vista esse complexo ambiente de relações e interações, concordamos com a percepção de Lasta (2011, p. 63) de que “os processos de comunicação das organizações são, cada vez mais, pensados estrategicamente visando ao estabelecimento de ligações e vínculos com essa sociedade midiaticizada<sup>77</sup>”.

No próximo item, nos dedicamos à discussão sobre a dinâmica de construção de estratégias das organizações nas mídias sociais. Assumimos a perspectiva da estratégia como prática (BULGACOV; MARCHIORI, 2010; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007) e, na sequência, adotamos a categorização proposta por Silva (2018) para perceber quais caminhos são adotados pelas organizações quando visam “sair de cena”, em contextos de crise, que vão de encontro aos posicionamentos.

### 3.3 ESTRATÉGIAS COM FINS À REDUÇÃO DE RISCOS E CRISES

Neste subcapítulo, discorreremos a respeito do conceito de estratégia e seus (des)usos pelas organizações para redução de riscos e crises. Recorreremos à Bulgacov e Marchiori (2010) para sustentar a perspectiva da estratégia como prática, e somamos a ela contribuições de Mintzberg (2007), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Mintzberz, Ahlstrand e Lampel (2010), Reis, Marchiori e Casali (2010), Gomes (2014) e Silva (2018)

---

<sup>77</sup> Sociedade midiaticizada é aqui compreendida como a sociedade “[...] na qual as tecnologias de comunicação se implantam vertical e horizontalmente nas instituições, inserindo-se de maneiras específicas e segundo ainda múltiplas dinâmicas do funcionamento social” (FAUSTO NETO, 2006, p. 9)

Na antiguidade, os povos do oriente e ocidente tinham visões diferentes quanto à concepção de estratégia: enquanto os primeiros a associavam à inteligência, os segundos a aproximavam do conceito de força. Sua aplicabilidade acabava se restringindo ao âmbito militar. De acordo com Gomes (2014, p. 21), o termo tem sua origem na “[...] palavra grega *strategos* (general) que, por sua vez, é composta por *stratos* (exército) e *agein* (liderança, comando)”, relacionando o estrategista à pessoa que “lidera o exército”.

Na atualidade, por sua utilização nas mais diversas situações do cotidiano e a ampla gama de significados atribuídos ao termo, a palavra estratégia encontra-se, de certa forma, vulgarizada. Entretanto, conforme Mintzberg (2007, p. 24), “o reconhecimento explícito das definições múltiplas pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil”, uma vez que existem inúmeras concepções e entendimentos ao se adotar a palavra.

Segundo a percepção de Silva (2018, p. 67), o primeiro passo a ser dado ao falar de estratégia é “assumir que estamos diante de um termo polissêmico, que permite diversas (des)apropriações e (des)entendimentos”. Assim, na perspectiva assumida neste estudo, compreendemos que ela se relaciona “à competência do homem em avaliar e optar por alternativas de ação, com fins à resolução de conflitos e à própria sobrevivência, em contextos pessoais e profissionais” (*ibidem*).

No âmbito das organizações, a estratégia é compreendida como “o padrão<sup>78</sup> ou plano<sup>79</sup> que integra as principais metas, políticas e sequências de ações da organização em um todo coerente” (QUINN, 2007, p. 29). Para a formulação de estratégias (consistentes), é fundamental que as empresas façam uma análise do setor em que atuam visto que a clareza de sua posição “[...] permitirá compreender como se dão as relações de força entre a organização e os seus públicos e localizar as fendas, os pontos nevrálgicos no processo de comunicação que necessitam ter especial atenção”, comenta Baldissera (2001, p. 4).

Além desse ponto, Quinn (2007, p. 29) reforçam que a estratégia, quando bem-formulada, colabora na administração e alocação dos recursos de uma empresa conjuntamente a uma conduta viável e única, “baseada em suas competências e

---

<sup>78</sup> Gomes (2014, p. 30) acredita que a noção de padrão “[...] envolve a consistência no comportamento ao longo do tempo, incluindo ações deliberadas e emergentes.

<sup>79</sup> A noção de plano “considera a estratégia como um curso de ação conscientemente articulado para lidar com determinada situação, sendo um caminho ou uma direção para atingir um objetivo determinado” (GOMES, 2014, p. 30).

deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes” (*ibidem*). No entanto, em grande parte das organizações, os princípios da estratégia ainda não estão sendo abordados com a clareza e seriedade que necessitam, sendo usada, muitas vezes, para dar legitimidade a discursos escusos ou mostrar certa atualização profissional, conforme já salientava Baldissera (2001).

Para Reis, Marchiori e Casali (2010, p. 172), a estratégia se apresenta “[...] como processo de produção de sentido sobre o presente, que nos diz e nos faz refletir sobre qual é o futuro que estamos construindo com nossas escolhas”, e decorre das interações cotidianas. As autoras, sob essa perspectiva, argumentam que a comunicação é parte intrínseca do processo estratégico.

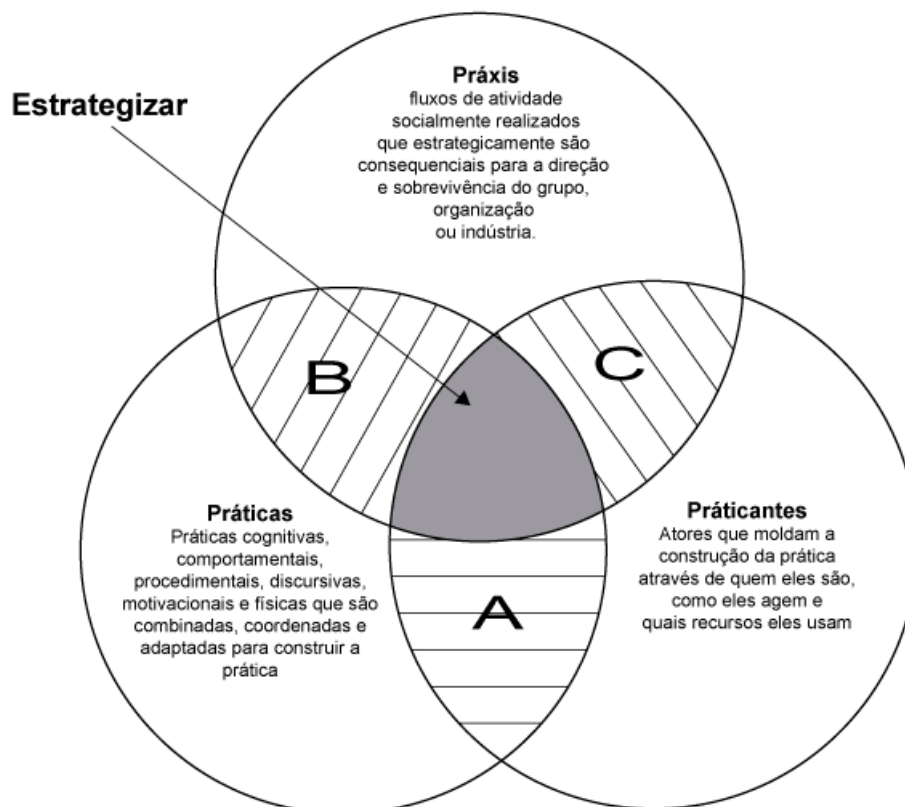
Nesse prisma, percebemos que a comunicação como interação nos estimula a pensar nos processos e práticas sociais “buscando identificar e compreender como se dá a produção de sentido (e os significados consequentes) nos processos interativo-interlocutivos<sup>80</sup> das relações do cotidiano organizacional” (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 177). Assim, neste trabalho, assumimos a perspectiva da estratégia como prática (BULGACOV; MARCHIORI, 2010).

A estratégia, assim, se dá como prática social, situada no contexto das interações entre os indivíduos, e não como posse da organização. Nela as pessoas, que atuam em qualquer nível da organização, recebem ênfase, visto que fazem parte do “estrategizar”, proposto por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007). Esse processo acontece na convergência de três dimensões: a práxis, as práticas e os praticantes, conforme podemos visualizar na Figura 5:

---

<sup>80</sup> Entendemos que as autoras utilizam o termo interativo-interlocutivos para falar sobre o “processo de produção e compartilhamento de sentido entre sujeitos interlocutores, processo sempre marcado pela situação de interação e pelo contexto histórico-social” (MAIA; FRANÇA, 2003, p. 188).

Figura 5 – Modelo conceitual para analisar estratégia como prática



Fonte: o autor (2019), com base em Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

Essas três dimensões, de acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), envolvem as ações, interações e negociações dos múltiplos atores envolvidos no processo estratégico. A práxis é compreendida como toda a gama de ações humanas, enquanto que as práticas envolvem os recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos aplicados nas interações dos atores. Os praticantes são aqueles que fazem uso das práticas para agir. Além disso, compreendemos que o processo de “estrategizar” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007) tem a comunicação como um de seus processos intrínsecos, visto que ela possibilita efetivamente o desenvolvimento das estratégias e sua aplicação prática (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010).

Segundo Silva (2018), pensando à luz da comunicação organizacional, as estratégias podem ser compreendidas através de comportamentos estáveis sob a ótica da “[...] ‘organização comunicada’ e de meios de acompanhar/atuar sobre/mensurar os sinais advindos da ‘organização comunicante’ e da ‘organização falada’” (*ibidem*, p. 71). Entendemos que o autor, ao falar sobre a atenção aos sinais, pode estar se referindo aos aspectos de riscos.

Em relação a isso, Gabriel (2018, p. 259) destaca que a escolha das mídias sociais é realizada, em síntese, por duas características dessas plataformas: a viralização<sup>81</sup> e o poder analítico<sup>82</sup>. Essa opção acontece a partir do posicionamento definido pela empresa, pois cada uma das plataformas tem característica que podem ser mais determinantes para aumentar o alcance da organização ou reforçar sua relevância.

Além disso, Gabriel (2010) ressalta a necessidade das organizações conhecerem as particularidades e atributos de cada uma das plataformas em que se fazem presente. Isso está vinculado a ideia de que “não se pode usar uma ferramenta<sup>83</sup> sem conhecê-la e dominá-la com maestria” (*ibidem*, p, 295).

Por sua vez, Moraes (2018) argumenta que as organizações devem definir qual o uso de suas mídias sociais, como atendimento aos clientes (SAC 2.0), para educação do mercado ou junção desses dois vieses. Para reforçar essa escolha, o autor cita dez elementos que devem ser considerados na hora de desenvolver o plano de comunicação para as mídias sócias: a regularidade nas publicações; ter personalidade própria; saber se adaptar ambiente digital; a prática de *retargeting*<sup>84</sup>; estruturar o direcionamento do tráfego; investir no engajamento dos interagentes; consistência para aprimorar o crescimento orgânico; ter um plano de crise; ter uma equipe treinada e qualificada; e ter bem definido os indicadores-chave de *performance* (KPIs).

Essas questões levantadas por Gabriel (2010) e Moraes (2018) se associam a ideia de Silva (2018) ao ressaltar que

[...] as organizações, ao se inserirem nas mídias sociais, talvez busquem legitimidade social e proximidade de seus públicos, o que pressupõe estarem visíveis. Mais que isso, é possível que desejem a constituição de espaços de apresentação, de representação e de materialização dos elementos norteadores que simbolizam a razão de suas existências e, igualmente, dos sentidos que buscam despertar diante da sociedade e de outros sujeitos (*ibidem*, p. 80).

---

<sup>81</sup> Segundo Gabriel (2010, p. 296), “a capacidade de viralização do ambiente é importante quando a marca precisa alcançar e impactar o maior número possível de pessoas”. A autora reforça que a escolha pelas mídias sociais com esses aspectos ocorre em função da empresa atuar em mercado fragmentado, com diversos concorrentes.

<sup>82</sup> “O poder analítico do ambiente se torna essencial quando uma marca precisa ganhar relevância e credibilidade, que só são alcançadas com ambientes que propiciem ricas discussões e análises” (Gabriel, 2010, p. 296).

<sup>83</sup> Novamente respeitamos a expressão da autora. Contudo, nossa compreensão é que retrata uma noção reducionista do que de fato representam estas ambiências.

<sup>84</sup> *Retargeting* “[...] consiste no ato de, através de publicidade online na rede digital, impactar os utilizadores que visitaram determinado site e que visualizaram certos produtos, expondo anúncios desse mesmo site/produtos anteriormente visualizados” (MARCELINO, 2018).

A afirmação de Silva (2018) se relaciona ao processo de desenvolvimento das estratégias nas mídias sociais, pois as organizações evitam/tentam evitar o surgimento de “[...] descompassos e desencontros que embatam com os objetivos que modelam e remodelam a atuação organizacional nesses espaços” (*ibidem*, p. 81). Forni (2013, p. 82), por sua vez, comenta que “é preciso criar nas instituições a cultura de administração de riscos”, pois o treinamento dos empregados colabora para “[...] fiscalizar e informar fatores de risco para a empresa, tanto interna como externamente” (FORNI, 2013, p, 84).

Para aprofundar nossa compreensão sobre essas dinâmicas desenvolvidas pelas organizações nas mídias sociais, buscamos a proposição de Silva (2018, p. 71) de que “[...] a existência de estratégias evidencia linhas condutoras que direcionam as iniciativas, denotando certo alinhamento na atuação”. Para tal, o autor (*ibidem*, p. 145) propõe uma sistematização que “[...] representa o conjunto das estratégias nas quais prevalece o desejo de não visibilizar, de não estar visível, assim como as intencionalidades de diagnosticar a visibilidade e a invisibilidade e de direcionar ou restringir a visibilidade”. Nossa leitura é que tais caminhos se relacionam diretamente com a perspectiva de prevenção de riscos e gestão de crises. Apresentamos essa categorização no Quadro 6:

Quadro 6 – Estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade (categorias e subcategorias)

Propósito/ intencionalidade	Categorias (estratégias)	Subcategorias (ênfases)	Núcleos de sentido
Diagnosticar a visibilidade e a invisibilidade	<b>Monitoramento de situações-problema</b>	Identificação de riscos	Prevenção a possíveis crises ou à visibilidade de pautas “negativas”; antecipação do planejamento para possíveis necessidades de intervenção.
		Acompanhamento de crises e Desdobramentos	Sistematização dos mecanismos de atenção às situações-problema; atenção aos “agentes da crise” e compreensão/acompanhamento de quem são os protagonistas.
Direcionar a visibilidade	<b>Expressão “pública” de um posicionamento institucional</b>	Apresentação de posicionamento Oficial	Contraposição das versões apresentadas pelos interlocutores, em casos de alta relevância e incidência (ou com esse potencial).
		Retorno/resposta às solicitações	Necessidade de responder a todas as solicitações dos públicos; relação direta entre a ausência de respostas e o aumento do alcance de crises e pautas “negativas”.
		Agilidade e ‘transparência’ <sup>85</sup> no atendimento às solicitações	Relevância do monitoramento e da qualificação das equipes de atendimento para respostas mais ágeis e transparentes; relação direta entre a lentidão de respostas e o aumento do alcance de crises e pautas “negativas”.
		Capacidade de ser resolutivo diante das solicitações	Relação direta entre a resolutividade de situações-problema e a redução do impacto de crises e pautas “negativas”.
	<b>Baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação</b>	Desvio do enfoque para pautas positivas	Oferta de sentidos que possam direcionar as percepções sobre a organização.
		Geração de fatos	Criação de eventos/episódios que possam assumir o centro das atenções, de modo a direcionar a visibilidade para possíveis associações positivas.

<sup>85</sup> Silva (2018) utiliza aspas simples na palavra transparência para destacar que se trata de uma ideia relativa, “no sentido de que por um lado revela o dizer, o que é, mas que esse dizer sempre é limitado, nunca se configura como uma completa transparência, pois que também tem característica de ser uma fala estratégica” (SILVA, 2018, p. 146).



Direcionar a visibilidade		Promoção de outros enfoques a partir de investimento pago	Utilização do inventário de publicidade e das alternativas para visibilizar conteúdos, nos formatos e composições disponíveis, para direcionar o enfoque.
		Infiltração de atores organizacionais nas discussões	Introdução de “representantes” da organização que possam ser percebidos como legítimos pelos públicos e, assim, influenciar/atraversar o rumo das discussões.
		“Compra” de audiência	Contratação de pessoas para apresentar os sentidos desejados pelas organizações e contrapor possíveis perspectivas indesejadas.
		Incidência ou contratação de influenciadores	Recorrência a influenciadores (de modo pago ou a partir da persuasão) para que assumam e visibilizem posturas que corroborem com o discurso e posicionamento organizacional.
		Desequilíbrio de um concorrente	Desvio do enfoque para possíveis situações “negativas” de um concorrente, de modo que a visibilidade seja (re)direcionada a essa organização.
		Otimização da visibilidade desejada nos mecanismos de busca	Utilização de técnicas de <i>Search Engine Optimization</i> (SEO) para potencializar versões da organização sobre determinada pauta ou assunto.
Tonar invisível	<b>Desconsideração das associações/menções “negativas”</b>	Esquiva de pronunciamento ou não pronunciamento	Silenciamento da organização em relação ao assunto em pauta; ato de sair de cena “integralmente” para evitar visibilidade, foco e atenção.
		Exclusão ou ocultação de comentários e/ou postagens	Utilização de recurso técnico para não visibilizar a expressão de algo que possa “comprometer” a organização.
		Condução da conversa para um ambiente privado	Direcionamento das trocas para ambiências que não sejam visíveis aos demais interlocutores.
	<b>Restrição da visibilidade a interlocutores desejados</b>	Captação de contatos a partir de técnicas anônimas	Acesso a dados de interlocutores que se mostram relevantes a uma organização para desenvolvimento de iniciativas de visibilidade dirigidas.
		Seleção de segmentos de públicos a partir de suas movimentações e comportamentos	Constituição de grupos de interlocutores que se mostram relevantes a uma organização, em função de objetivos, necessidades ou desafios específicos.

Tonar invisível	<b>Redução do alcance de conteúdos ofertados pelas organizações</b>	Apropriação antecipada de mudanças de algoritmia e formatos	Acesso a novas regras, parâmetros e lógicas a partir do relacionamento com as organizações responsáveis pelas mídias sociais.
		Exploração de formatos de conteúdo e horários que costumam não “performar” bem	Não recorrência a formatos de conteúdo que costumam ter êxito (de alcance e engajamento), em função das lógicas de algoritmia.
		Não aplicação de técnicas de “tagueamento” <sup>86</sup>	Premissa de evitar técnicas de tagueamento para reduzir a possibilidade de um conteúdo ser visibilizado.
		Restrição da visibilidade a um/poucos canal(is)	Não utilização de possibilidades multimeios com fins à redução do alcance.
	<b>Estabelecimento de políticas de “conforto”</b>	Implantação de diretrizes para a presença dos empregados nas mídias sociais	Estipulação de regras para a associação de um empregado à marca da organização nas mídias sociais.
		Definição prévia de temas que não devem ser tratados/abordados	Acordo realizado antecipadamente em relação a temáticas com as quais a organização não irá se envolver ou manifestar.

Fonte: Silva (2018).

<sup>86</sup> De acordo com Silva (2018, p. 148), “tagueamento envolve a definição de palavras-chave que sintetizam o escopo de um conteúdo. Essa possibilidade contribui para que uma página seja melhor ranqueada no Google, por exemplo. Em algumas mídias sociais, como o Instagram e o Twitter, a visibilidade de uma publicação está fortemente condicionada às ‘tags’”.

Conforme podemos observar no Quadro 4, Silva (2018) apresenta, na sistematização, três grupos de estratégias: as que visam *diagnosticar a visibilidade e a invisibilidade*; as que *direcionam a visibilidade*; e as que efetivamente, *tornam invisível*. Estes agrupamentos revelam o propósito/intencionalidade a partir das quais são movidas.

Surgem, então, sete estratégias. 1) a “*monitoramento de situações-problema*”, que corresponde ao diagnóstico através de acompanhamento sistemático dos debates, embates e expressões sobre a organização nas redes; 2) a “*expressão ‘pública’ de um posicionamento institucional*” são as manifestações que objetivam pautar, por um viés/concepção da organização, a abordagens sobre um tema/assunto/episódio; 3) o “*baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação*” revela as tentativas de dificultar a compreensão de uma situação, através do direcionamento da visibilidade para enfoques que favoreçam a organização e seu posicionamento desejado; 4) a “*desconsideração das associações/menções ‘negativas’*” é a prática do “sair de cena”, em que a organização evita envolver-se em discussões e/ou menções que demandariam posicionamentos institucionais; 5) a “*restrição da visibilidade a interlocutores desejados*”, objetiva a restrição da visibilidade, selecionando os segmentos de público que agradam a organização e restringindo aos demais; 6) a “*redução do alcance dos conteúdos ofertados pelas organizações*”, diz respeito a não aplicação de técnicas que costumam performar bem para, assim, reduzir o alcance dos conteúdos da organização; 7) o “*estabelecimento de políticas de ‘conforto’*”, envolve a definição e cumprimento de diretrizes para evitar a associação de uma organização a algo que possa ir contra ao seu posicionamento e às “*imagens-conceito*” desejadas, conduzindo assim a uma política de conforto, possibilitando maior controle e rigidez sobre o que é visibilizado (SILVA, 2018).

A partir dessa categorização, Silva (2018, p. 150) ressalta que as diversas (sub)categorias de estratégias “[...] podem ser adotadas em diferentes ‘ordens’, ‘conexões’ e ‘tempos’[...]” e tendem a ser desenvolvidas em grupos, ampliando assim as possibilidades de combinações. Para melhor expressar essa interconexão entre as estratégias, o autor elaborou um mapa circular (Anexo A) em que nos baseamos para realização das análises no próximo capítulo, somado aos fundamentos teóricos apresentados até aqui.

Para o autor, as estratégias (in)visibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade, supostamente, pressupõem uma postura sólida e flexível das

organizações para que sejam consistentes frente aos riscos que podem desestabilizar a segurança e o nível de conforto almejado. Para tal, faz-se necessário acompanhar o contexto em que se inserem, assim como “[...] a antecipação a situações-problema sinalizados na internet ou em outros espaços de potência, incluindo as dimensões da ‘organização comunicante’ e da ‘organização falada’” (SILVA, 2018, p. 72).

Esse arduo panorama, da presença das organizações nas mídias sociais, como também das iniciativas de (des)qualificação das organizações pelos públicos e dos elementos que situam a estratégia como prática, nos leva ao trecho empírico deste trabalho. No próximo capítulo, realizamos a descrição e a análise das situações de crise envolvendo as empresas Livraria Cultura, Burger King Brasil e Villa Mix SP nas mídias sociais para compreender quais as estratégias adotadas pelas organizações.

## 4 REFLEXÕES SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ADOTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES EM SITUAÇÕES DE CRISE

Neste capítulo discorreremos sobre os procedimentos metodológicos da pesquisa, indicando as técnicas adotadas para (tentar) atender aos objetivos propostos, destacados na introdução. Na sequência, refletimos acerca das situações de crise envolvendo as empresas Livraria Cultura, Burger King Brasil e Villa Mix SP.

Os subsídios que provêm destes acontecimentos constituem os nossos achados de campo, os dados empíricos que permitem uma aproximação entre os fundamentos teóricos e a prática. Nosso foco, conforme sustentamos até aqui, está nas estratégias adotadas pelas organizações nas mídias sociais em situações “desconfortáveis”/desinteressantes, de crises. Para isso, nos apropriamos do modelo de Silva (2018).

### 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS – OS PASSOS DA PESQUISA

Neste item, apresentamos os procedimentos metodológicos adotados ao longo do trabalho. De acordo com Barros e Junqueira (2011), a escolha adequada das técnicas a serem utilizadas no processo da pesquisa é fundamental para que se obtenha êxito na investigação e os problemas tenham a potência de serem respondidos.

Nossa monografia consiste em uma pesquisa de caráter exploratório. Segundo Gil (2010, p. 42), esse tipo de estudo tem por objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Ele é desenvolvido mediante técnicas de pesquisa bibliográfica (STUMPF, 2011; GIL, 2010) e documental (GERHARDT *et al.*, 2009; GIL, 2010).

A pesquisa bibliográfica busca “identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dos dados dos documentos” (STUMPF, 2011, p. 51). De acordo com Gil (2002, p. 45), a pesquisa bibliográfica traz uma vantagem ao estudo, pois permite a abrangência de “uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. A partir desta técnica, conceituamos e refletimos sobre os principais fundamentos do estudo.

Já a pesquisa documental “é realizada a partir de documentos, [...] a fim de descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências” (GERHARDT *et al.*, 2009, p. 69). Os estudos desse tipo dividem-se em fontes primárias e secundárias – na primeira possibilidade, os documentos não tiveram tratamento analítico, como arquivos oficiais, reportagens em jornal, diários, gravações. Na segunda alternativa, os conteúdos já passaram por análise prévia. São exemplos: relatórios de pesquisa, balanços de empresas, tabelas estatísticas, entre outros. A pesquisa documental é utilizada ao longo do segundo e terceiro capítulos para ampliar as discussões desenvolvidas e apresentar tendências relacionadas às temáticas de interesse.

No quarto capítulo, nos dedicamos à parte empírica do trabalho, com um olhar para as dinâmicas movimentadas pelas organizações (ou que as impactam), especificamente nas mídias sociais. Neste ponto, destacamos a fala de Johnsons (2010, p. 59) de que “os espaços sociais na internet [...] devem ser estudados não como entidades fixas e imutáveis, mas como ambientes vivos, em permanente construção por cidadãos ativos”, o que sinaliza a atenção que precisamos ter ao longo das análises e observações propostas.

Optamos por envolver as situações de crises pelas quais passaram as empresas Livraria Cultura, Burger King Brasil e Villa Mix SP. A justificativa é que os episódios, de alcance e visibilidade nacional, ocorreram durante o desenvolvimento do estudo, no primeiro semestre de 2019. Como técnica de coleta nos baseamos na “observação encoberta e não participativa”, proposta por Johnsons (2010, p. 63), e na qual “a função do pesquisador não é apenas de observador, mas os sujeitos sob observação não sabem que estão sendo estudados”.

O período para a realização da observação e coleta de dados nas mídias sociais foi de sete dias, contando como ponto de partida o surgimento do evento crítico que, na sequência, resultou na crise. A Figura 6 apresenta os passos que seguimos nesse processo.

Figura 6 – Diagrama da pesquisa



Fonte: o autor (2019).

Entre os dados coletados estão as publicações realizadas pelas organizações em seus perfis nas mídias sociais e respostas a interagentes. Incluímos, também, as nossas tentativas de contato com as empresas, no intuito de agregar elementos para a análise, pois muitas vezes estas trocas não ocorrem em ambientes públicos, visíveis. Com os dados organizados, iniciamos a análise das informações. Para isso, nos baseamos na categorização de estratégias proposta por Silva (2018). Antes disso, no próximo item, descrevemos as situações de crise e os contextos em que se inserem, para compreendermos os “cenários” que envolvem o que nos propomos a pesquisar.

## 4.2 CONTEXTO DAS SITUAÇÕES DE CRISE

Para ter mais clareza das crises, neste item explicamos como se estabeleceram os casos envolvendo as empresas Livraria Cultura, Burger King Brasil e Villa Mix SP. Cabe ressaltar que, diante dos objetivos, delimitamos nosso olhar para o que envolve as mídias sociais. Para fins didáticos, apresentamos as crises individualmente.

### 4.2.1 Livraria Cultura e o “pacto de mediocridade”

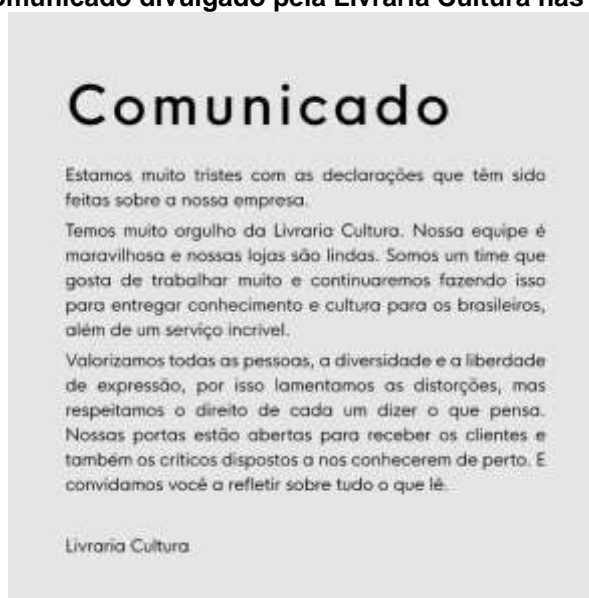
No dia 24 de abril de 2019, o portal de notícias Passa Palavra divulgou a primeira parte de uma entrevista realizada com três ex-funcionários da Livraria Cultura<sup>87</sup>. O relato, que recebeu o título “Pacto de Mediocridade: a guerra subterrânea

<sup>87</sup> Foi fundada em 1947, por Eva Herz, inicialmente como serviço de aluguel de livros em alemão. No início da década de 1960, iniciaram as operações com a abertura da loja no Conjunto Nacional, em São Paulo. “Atualmente, temos 2 sites, 15 lojas e 918 funcionários atendendo pessoas no Brasil inteiro” (LIVRARIA CULTURA, 2019).

dos trabalhadores da Livraria Cultura”, descreve como era a rotina dos empregados nas lojas, o comportamento assumido pela diretoria e Recursos Humanos e as diversas situações de assédio moral, sobrecarga de trabalho, perseguição e ameaças de demissão por justa causa.

Esse evento crítico gerou um *buzz*<sup>88</sup> sobre o assunto entre os interagentes nas mídias sociais, ao ponto que o conteúdo da matéria acabou viralizando. Foi um dos conteúdos mais comentados no Twitter, ficando em quarto lugar nos *trending topics*<sup>89</sup> do Brasil. No dia seguinte à divulgação das entrevistas, a empresa divulgou um comunicado (Figura 7)<sup>90</sup>, em seus perfis nas mídias sociais, apresentando sua versão quanto aos fatos:

**Figura 7 – Comunicado divulgado pela Livraria Cultura nas mídias sociais**



**Fonte: Livraria Cultura (2019a).**

No texto, a empresa se diz triste com as declarações feitas, além de assegurar que valorizam a diversidade das pessoas e sua liberdade de expressão. Ao final, provoca os leitores a refletirem sobre o que leem na internet. O comunicado foi

<sup>88</sup> *Buzz*, na tradução do inglês, significa zumbido. Refere-se ao “burburinho” criado pela disseminação de certos assuntos, o que é potencializado nas mídias sociais.

<sup>89</sup> *Trending topics* são os assuntos mais comentados pelos interagentes no Twitter em certo momento. Segundo a mídia social, eles são “[...] determinados por um algoritmo e, por padrão, são personalizados com base em quem você segue, em seus interesses e em sua localização. Esse algoritmo identifica os tópicos populares da atualidade, em vez de tópicos que já foram populares por algum tempo ou diariamente” (TWITTER, 2019a).

<sup>90</sup> Um comportamento adotado por diversas organizações é o de replicar o mesmo conteúdo em todas as mídias sociais. Em algumas situações, apenas adaptam a imagem ou texto antes de publicar.



divulgado através das contas da organização no Instagram, Twitter e na página do Facebook.

Ao longo dos dias 24, 25 e 26 de abril diversos veículos da mídia publicaram matérias comentando a situação. A abordagem jornalística focou principalmente no conteúdo das entrevistas. Em alguns conteúdos, foram resgatadas denúncias mais antigas contra a empresa, o que também potencializou o olhar para a crise.

Nos dias que seguiram, a empresa continuou a fazer publicações usuais nos perfis, sem citar o fato. Em 26 de abril, as publicações foram sobre o escritor William Shakespeare (Figura 8). Já no dia 27 envolveu produtos estampados com artes da pintora Tarsila do Amaral (Anexo B). No dia 28 de abril, divulgaram o lançamento do livro *The Mister* de E. L. James (Anexo B), seguido de um *card* (Anexo B) em homenagem ao Dia das Mães. No dia 30, exibiram um *post* (Anexo B) dos livros mais vendidos no mês de abril.

**Figura 8 – Post sobre o escritor William Shakespeare**



Fonte: Livraria Cultura (2019a).

As publicações no Twitter seguiram a mesma linha das publicadas na página no Facebook. Como exceção, *tweetaram* a respeito do falecimento da cantora Beth Carvalho (Anexo C) e um *retweet* de um *teaser* do trailer do filme Sonic (Anexo C). Nesse período, além dos *tweets*<sup>91</sup>, a empresa respondeu alguns interagentes quanto

<sup>91</sup> Segundo o Twitter (2019b), *tweetar* é o ato de enviar um *tweet*, que pode conter fotos, GIFS, vídeos e texto curto de até 240 caracteres. Já *retweetar* é o ato de compartilhar o *tweet* de outra conta com todos os seus seguidores clicando ou tocando no botão *Retweetar*. *Tweet* e *retweet* são as flexões desses termos criados pela mídia social.

a dúvidas sobre a entrega de pedidos ou a respeito de algum elogio à empresa (Anexo D).

Quanto ao perfil da Livraria Cultura no Instagram (@livraria\_cultura), além das publicações replicadas, tais quais o Facebook e Twitter, no dia 24 de abril repostaram o *teaser* do documentário *BOOKSTORES: How to Read More Books in the Golden Age of Content*. No dia 1º de maio repostaram *teaser* do trailer do filme Sonic publicado pela conta da @paramountbrasil, possivelmente na tentativa de significar uma certa normalidade na sua atuação.

Para melhor compreender esse conjunto de ações da marca, organizamos uma linha do tempo com marco inicial no evento crítico até o sétimo dia posterior ao acontecimento. Visualizemos a Figura 9:

Figura 9 – Estabelecimento da crise da Livraria Cultura



Fonte: o autor (2019).

Nesse período, a organização publicou sete vezes no Facebook, nove no Twitter e seis no Instagram. A Tabela 1 apresenta o total de curtidas/reações, como também o número de compartilhamentos<sup>92</sup> e comentários nas publicações nos perfis da organização.

**Tabela 1 – Impactos das publicações da Livraria Cultura**

Mídia social	Publicações	Curtidas/Reações	Compartilhamentos	Comentários	Seguidores
Facebook	7	10.860	1.516	7.335	1.273.465
Twitter	8	1.817	177	2.434	276.000
Instagram	6	27.759	-	2.816	375.000

**Fonte: o autor (2019).**

Podemos perceber que a marca teve mais *posts* no Twitter. Contudo, os números mais expressivos ocorreram no Facebook e Instagram. Vale ressaltar que, devido ao algoritmo utilizado pelas mídias sociais, os números das publicações tendem a ser arredondados para cima, o que pode apresentar uma distorção quanto ao número exato de curtidas/reações.

Segundo Ishida (2015), a taxa de engajamento<sup>93</sup> é calculada de acordo com a mídia social. Para o Facebook e Twitter a fórmula é a soma do número de curtidas, de compartilhamentos e de comentários, dividido pelo número de fãs/seguidores (Figura 10). Já para o Instagram, a fórmula é a soma do número de curtidas e de comentários, dividido pelo número de seguidores (Figura 10).

**Figura 10 – Fórmula do cálculo da taxa de engajamento nas mídias sociais**

Cálculo do Engajamento para o Facebook e Twitter

$$\frac{\text{Nº de Curtidas} + \text{Nº de Compartilhamentos} + \text{Nº de Comentários}}{\text{Nº de Seguidores}} = \% \text{ Taxa de Engajamento}$$

Cálculo do Engajamento para o Instagram

$$\frac{\text{Nº de Curtidas} + \text{Nº de Comentários}}{\text{Nº de Seguidores}} = \% \text{ Taxa de Engajamento}$$

**Fonte: o autor (2019), com base em Ishida (2015).**

<sup>92</sup> Para indicar as informações a que não temos acesso utilizamos o sinal "-", pois são dados de domínio exclusivo do proprietário da conta/perfil.

<sup>93</sup> Ishida (2015) utiliza o termo engajamento para se referir a qualquer tipo de troca realizada pelos interagentes com a organização.

A taxa de engajamento<sup>94</sup> na página do Facebook da Livraria Cultura, na semana em análise, foi de 1,67%. Esse valor aumenta em 0,28% se comparado à publicação da nota de esclarecimento, que foi de 1,39%. No Twitter a taxa de engajamento foi de 1,60% e, no Instagram de 8,15%. Os dados, mesmo que sejam baixos se comparados ao número total de seguidores, revelam um aumento na visibilidade dos perfis da empresa após o estabelecimento da crise. A seguir comentamos a crise envolvendo o Burger King Brasil, no contexto de lançamento de uma nova campanha publicitária.

#### 4.2.2 Burger King Brasil e o comercial

A rede de *fast food* Burger King Brasil <sup>95</sup>divulgou, no dia 3 de maio, uma campanha em que procura pessoas para participar de comercial. Entre as exigências apresentadas está que a pessoa deve “ter participado de um comercial de banco que tenha sido vetado e censurado nas últimas semanas”, conforme podemos visualizar na Figura 11. A campanha é uma “indireta” à não veiculação de propaganda da marca Banco do Brasil<sup>96</sup>, retirada do ar recentemente “a pedido do presidente”.

---

<sup>94</sup> Além de utilizar a fórmula proposta por Ishida (2015), multiplicamos o valor vezes 100 para chegar às porcentagens.

<sup>95</sup> Fundado em 1954, o Burger King é uma rede de *fast food* que “[...] possui mais de 15 mil lojas, servindo mais de 11 milhões de consumidores por dia em mais de 100 países ao redor do mundo” (BURGER KING, 2018). A empresa tem 90% de suas filiais sobre a forma de franquias independentes administradas por empresas familiares.

<sup>96</sup> Em 25 de abril de 2019, o até então presidente do Brasil ordenou a *desveiculação* de uma propaganda do Banco do Brasil. A peça publicitária era dirigida ao público jovem para divulgação do serviço de abertura de conta corrente por aplicativo no celular. O veto à propaganda, que tinha como elenco atores negros e brancos como representação da diversidade racial e sexual do país, acabou gerando uma polêmica entre os interagentes nas mídias sociais que discutiam a respeito do decreto presidencial ser um ato de censura, racismo e homofobia (PEÇA..., 2019).

Figura 11 – Stories divulgados para recrutar jovens para o “novo comercial”



Fonte: Burger King Brasil (2019b).

Logo após a divulgação dos stories e do vídeo publicado no canal no YouTube e na página do Facebook, as opiniões dos públicos quanto à campanha se mostraram polarizadas: de um lado, os que aprovaram e, do outro, aqueles que se mostraram “desconfortáveis” com a narrativa assumida pela organização. Em relação ao segundo comportamento, houve expressiva mobilização com fins a um boicote à empresa. Inclusive, a *hashtag* #BoicoteBurgerKing ficou em primeiro lugar nos *trending topics* do Brasil no dia 4 de maio de 2019, de acordo com o site Trendinalia. Nesse dia, a empresa publicou através de seu Twitter uma imagem em referência ao dia de Star Wars (Anexo F).

Já no dia 7 e 9 de maio (Figura 12), através da página do Facebook, a empresa divulgou sua nova campanha com os brinquedos de Pokémon<sup>97</sup>. E no dia 10 de maio, publicou um mini vídeo sobre o dia das mães com um cupom de desconto para usar em aplicativo de entrega de alimentos (Anexo G).

<sup>97</sup> Criado por Satoshi Tajiri em 1995, Pokémon é uma franquia de mídia que pertence a The Pokémon Company. Lançada inicialmente em formato de jogo para o Game Boy (console de videogame portátil desenvolvido pela Nintendo), atualmente conta também com cartas colecionáveis, uma série de televisão, filmes, mangás e brinquedos. Os “Pokémon” são criaturas fictícias que “precisam” ser capturadas pelos humanos para serem treinadas a fim de lutarem umas contra as outras em batalhas em ginásios como um esporte (POKÉMON COMPANY, 2012).

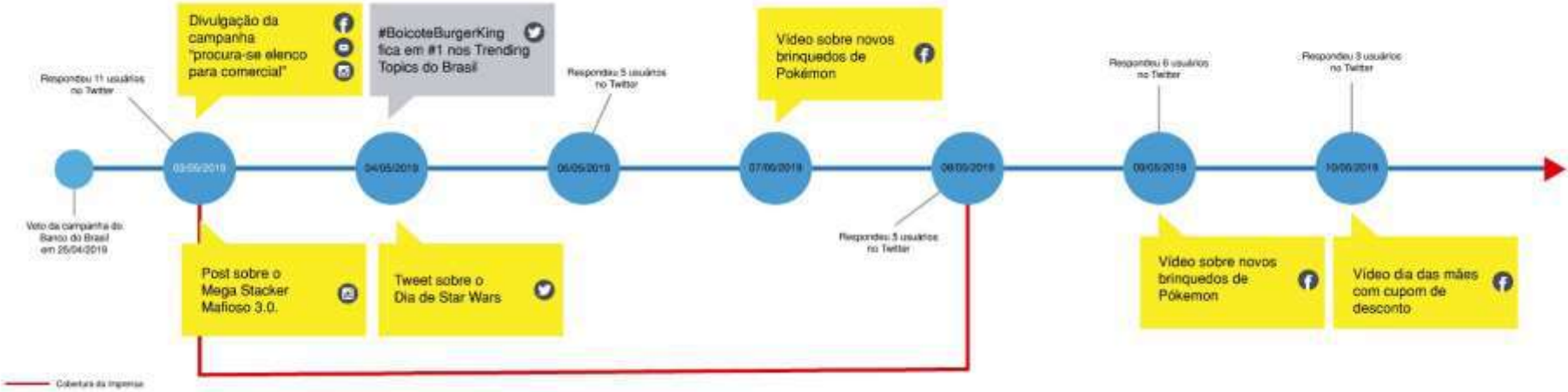
Figura 12 – Post sobre nova promoção com brinquedos de Pokémon



Fonte: Burger King Brasil (2019a).

Os sete dias de coleta de dados estão organizados na linha do tempo (Figura 13). O ponto de partida, conforme sinalizamos, é o evento crítico que desencadeou o estabelecimento da crise.

Figura 13 – Estabelecimento da crise do Burger King Brasil



Fonte: o autor (2019).



No período considerado para a coleta dos dados, o Burger King Brasil publicou por quatro vezes em sua página do Facebook, uma vez no Instagram, uma vez no Twitter (estamos desconsiderando aqui as respostas a *tweets*) e divulgou um vídeo no YouTube, conforme exposto na Tabela 2:

**Tabela 2 – Impacto das publicações do Burger King Brasil**

Mídia social	Publicações	Curtidas/Reações	Comentários	Compartilhamentos	Visualizações	Seguidores
Facebook	4	52.000	31.168	10.751	1.605.565	7.848.389
Twitter	1	2.469	608	179	-	217.098
Instagram	1	43.700	13.000	-	-	1.200.000
YouTube	1	23.200	5.937	-	287.033	68.000

Fonte: o autor (2019).

Na tabela apresentamos o somatório de publicações e interações<sup>98</sup> realizadas por interagentes nas mídias sociais. Cabe ressaltar que não acrescentamos ao quadro a relação de *tweets* respondidos pela empresa – ao todo foram 30 respostas. Quanto à taxa de engajamento, nas publicações do Facebook foi de 1,2%, no Twitter de 1,5% e no Instagram de 4,72%. Embora os índices não representem um alto alcance, se comparados ao número total de seguidores, revelam que houve um aumento na visibilidade dos conteúdos da empresa após o estabelecimento da crise quando comparados com as publicações anteriores ao surgimento do evento crítico. Essa afirmação é ratificada se olharmos para os números de curtidas do Instagram, nas visualizações do YouTube e nos comentários no Facebook. Na sequência apresentamos a crise envolvendo a “balada” Villa Mix SP.

#### 4.2.3 Villa Mix SP e a vítima

A balada sertaneja Villa Mix SP<sup>99</sup> se envolveu numa crise após a publicação de um relato de agressão pelo perfil @taynaramdiniz (Figura 14). A empresária divulgou no Instagram fotos das marcas das lesões sofridas na noite do dia 6 de maio de 2019.

<sup>98</sup> Com uso do termo “interações” nos referimos as trocas realizadas entre os interagentes e a organização no período da coleta de dados, mesmo que não tenha ocorrido diálogo entre as partes envolvidas.

<sup>99</sup> Villa Mix SP é uma casa noturna, localizada na cidade de São Paulo, em que ocorrem apresentações de grandes artistas nacionais e internacionais. A balada conta principalmente com bandas de música sertaneja, tanto que é conhecida como a casa de Jorge e Mateus, dupla de cantores sertanejos.

Figura 14 – Post publicado no perfil @taynaramdiniz



Fonte: Diniz (2019).

No dia 07 de maio, através de sua página no Facebook (Figura 15) e da conta no Instagram, a empresa divulgou uma nota de esclarecimento dos fatos. O *post* do Instagram foi deletado um dia depois.

Figura 15 – Nota de esclarecimento Villa Mix SP



Fonte: Villa Mix SP (2019a).

Na nota de esclarecimento, a organização declarou estar acompanhando a situação e que a vítima estava descontrolada e teria sido ela quem teria realizado agressões contra as seguranças do local. Após essa publicação, o Villa Mix SP continuou a fazer suas postagens usuais. Entretanto, os três *posts* publicados no Instagram, conforme Figura 16, foram deletados no dia 14 de maio.

Figura 16 – Posts deletados do Instagram<sup>100</sup>



Fonte: Villa Mix SP (2019b).

Após a confusão, a casa noturna, que tem como sócios a dupla sertaneja Jorge & Mateus, teve suspensa a licença de uso da imagem e do nome artístico dos cantores até que a investigação seja concluída. Os referidos artistas divulgaram uma nota de esclarecimento no perfil no Instagram (Figura 17). Além disso, os responsáveis pela AudioMix, empresa que gerencia o uso da marca Villa Mix, publicaram uma nota informando o bloqueio da licença de uso do nome da marca pela casa noturna até que os acontecimentos sejam investigados e esclarecidos.

<sup>100</sup> As imagens foram retiradas da conta da empresa no Instagram no dia 13 maio de 2019. Percebemos que elas foram deletadas no dia seguinte.

**Figura 17 – Nota de esclarecimento publicada no perfil da dupla Jorge & Mateus, da AudioMix e de Marcos Araújo<sup>101</sup>**



**Fonte: Áudio Mix; Araújo; Jorge e Mateus (2019).**

Além disso, na noite de 12 de maio, o programa de televisão Fantástico<sup>102</sup> exibiu matéria sobre as circunstâncias da crise. Entre os detalhes apresentados na matéria, o programa identificou que nos últimos sete anos foram registrados quinze boletins de ocorrência por lesão corporal ocorridas dentro da casa noturna.

**Figura 18 – Matéria exibida no programa de televisão Fantástico (12 de maio de 2019)**



**Fonte: Fantástico (2019).**

<sup>101</sup> Marcos Araújo é o dono da AudioMix e trabalha com gerenciamento de carreira artística de inúmeros artistas da música brasileira, como Jorge & Mateus, Alok, Gustavo, Kevinho, Simone e Simaria, entre outros.

<sup>102</sup> Fantástico é um programa de televisão, exibido aos domingos pelo canal Rede Globo. Na data de coleta dos dados (13 maio de 2019), os apresentadores eram Poliana Abritta e Tadeu Schmidt.

A situação também foi noticiada por outros veículos da mídia impressa, radiofônica e digital. Quanto à repercussão nas mídias sociais, diversos interagentes utilizaram a *hashtag* #BoicoteVillaMixSP e se manifestaram a partir de diversos comentários nas publicações da empresa. Além disso, algumas pessoas se mobilizaram para pedir à banda americana de pop Maroon 5<sup>103</sup> que cancelasse sua participação no Villa Mix Festival<sup>104</sup> em São Paulo (Figura 19).

**Figura 19 – Fãs pedem a banda Maroon 5 que cancelem a apresentação no Villa Mix Festival**



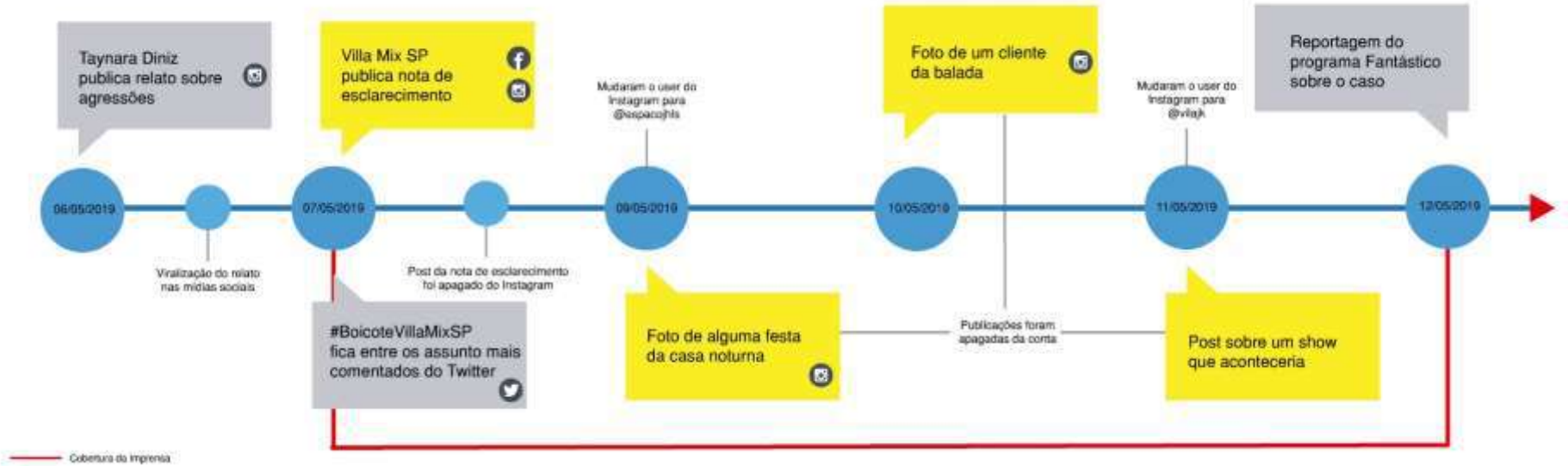
**Fonte: Maroon 5 (2019).**

Para visualizar o encadeamento de episódios que envolvem a crise citada, desenvolvemos uma linha do tempo. Ela pode ser visualizada na Figura 20. Para compô-la, consideramos todas as publicações, mesmo aquelas que foram postadas e, na sequência, deletadas pela organização.

<sup>103</sup> Maroon 5 é uma banda estadunidense de pop que se originou em Los Angeles, Califórnia. Formada em 1994, o grupo é composto pelos músicos Adam Levine, Jesse Carmichael, Mickey Madden, Ryan Dusick e James Valentine.

<sup>104</sup> Criado pela AudioMix em 2011, o Villa Mix Festival é um festival de música que reúne os artistas do *casting* da empresa que realizam seus shows.

Figura 20– Estabelecimento da crise do Villa Mix SP



Fonte: o autor (2019).

Quanto aos números totais, devido ao fato da organização ter deletado ou arquivado as publicações, ficamos restritos aos *prints* que possuímos do dia 13 de maio. Nos comentários das publicações do Instagram, inúmeros sujeitos citam o histórico de agressões ocorrido na casa noturna. Alguns associam o nome da marca à palavra “espancamento”, utilizando o termo “Espanca Mix”.

**Tabela 3 – Impacto das publicações do Villa Mix SP**

Mídia Social	Publicações	Curtidas/Reações	Comentários	Compartilhamentos	Seguidores
Facebook	1	2.400	1.700	81	243.873
Instagram	4	2.335	-	-	182.000

Fonte: o autor (2019).

A taxa de engajamento do Villa Mix SP na publicação da nota de esclarecimento foi de 1,71%, isso revela o aumento na visibilidade da página da organização no Facebook, após o estabelecimento da crise. Porém, não pudemos verificar se tal comportamento também ocorreu no Instagram, pois a organização optou pela exclusão das publicações.

O panorama das três situações possibilita visualizar os diferentes comportamentos adotados, na perspectiva das organizações. No próximo subcapítulo, avançamos na análise das estratégias das empresas nas mídias sociais, após o estabelecimento das crises. A proposta é que, do ponto de vista empírico, possamos identificar como foram empregadas iniciativas para (tentar) mitigar os efeitos negativos às marcas. Para isso, partimos do modelo de Silva (2018).

#### 4.3 ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES COM FINS À REDUÇÃO DOS IMPACTOS DAS CRISES

No subcapítulo anterior, descrevemos as crises que envolveram as empresas Livraria Cultura, Burger King Brasil e Villa Mix SP. Agora, nos propomos a analisar as estratégias adotadas pelas organizações nas mídias sociais tendo como base o mapa das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento de visibilidade desenvolvido por Silva (2018), apresentado no item 3.3.

Acessamos os perfis e página de cada empresa no Instagram, Facebook e Twitter, nos quais observamos as informações disponíveis e que foram sistematizadas na Tabela 4, para melhor observação e possibilidade de comparação.

Tabela 4 – Levantamento realizado da quantidade de publicações, em maio de 2019<sup>105</sup>

Mídia social	Item	Livraria Cultura	Burger King Brasil	Villa Mix SP
Instagram	Publicações	6	1	4
	Curtidas	27.759	43.700	2.335
	Comentários	2.816	13.000	- <sup>106</sup>
	Compartilhamentos	-	-	-
Facebook	Publicações	7	4	1
	Curtidas	10.860	52.000	2.400
	Comentários	7.335	31.168	1.7000
	Compartilhamentos	1.516	10.751	81
Twitter	Publicações	9	1	- <sup>107</sup>
	Curtidas	1.784	2.469	-
	Comentários	2.434	608	-
	Compartilhamentos	178	179	-

Fonte: o autor (2019).

Conforme informações da Tabela 4, constatamos que as três organizações publicaram mais vezes no Facebook, seguido da mídia social Instagram e, por último, o Twitter. Ressaltamos, entre os índices, que houve um maior número de comentários realizados por interagentes nas diversas publicações, principalmente nas quais as organizações se posicionaram.

Na sequência, descrevemos e analisamos as estratégias adotadas pelas três organizações. Antes de iniciar as análises, ressaltamos a fala de Silva (2018, p. 150) de que as diferentes subcategorias das estratégias “[...] podem ser adotadas em diferentes ‘ordens’, ‘conexões’ e ‘tempos’ [...]” e tendem a ser concebidas em grupos. Tal aspecto revela as múltiplas possibilidades em relação ao modo como as empresas atuam, ou não, em situações de crise nas mídias sociais.

#### 4.3.1 Livraria Cultura

No estabelecimento da crise da Livraria Cultura, conforme explicado no subcapítulo anterior, pudemos observar que a empresa adotou diferentes estratégias. Nos propomos agora, a identificar como elas se enquadram na categorização proposta por Silva (2018).

<sup>105</sup> Dados coletados 13 de maio de 2019 e atualizados em 14 de maio de 2019.

<sup>106</sup> Publicações foram deletadas/arquivadas enquanto realizávamos coleta de dados, por isso não temos precisão quanto ao número de comentários no Instagram.

<sup>107</sup> O perfil da marca não é utilizado/atualizado desde 6 de abril de 2016.



Após o evento crítico, identificado como a publicação das entrevistas pelo site Passa Palavra, uma das primeiras ações da Livraria pode ser materializada na estratégia “*expressão ‘pública’ de um posicionamento institucional*” – a ênfase é a “*apresentação do posicionamento oficial*”. Através do comunicado publicado na página do Facebook e nos perfis do Instagram e Twitter, a empresa expôs seu posicionamento sobre as acusações dirigidas a ela.

O conteúdo foi replicado<sup>108</sup> no mesmo formato nas três mídias sociais utilizadas pela organização. Isso pode ser caracterizado como uma estratégia de “*redução do alcance de conteúdos ofertados pelas organizações*” com ênfase na “*exploração de formatos de conteúdo e horários que costumam não “performar” bem*”. A adoção de tal alternativa indica a tentativa da organização de minimizar a visibilidade deste conteúdo. Tal conduta também pode ser observada na “*não aplicação de técnicas de tagueamento*”, que se diferencia do comportamento usual da organização que utiliza em média seis *hashtags*.

Porém, ao tentar “invisibilizar” esse comunicado, a organização acabou atraindo mais atenção dos interagentes, visto que também adotou a estratégia de “*desconsideração das associações/menções ‘negativas’*” com ênfase na “*exclusão ou ocultação de comentários e/ou postagens*”. Essa prática<sup>109</sup> pode ser verificada nos comentários de interagentes na publicação da empresa (Figura 21).

---

<sup>108</sup> A organização tem como prática comum a replicação de conteúdo em suas mídias sociais.

<sup>109</sup> Em nossa análise utilizamos a termo “prática” como sinônimo de “estratégia”.

**Figura 21 – Comentários na página da Livraria Cultura**

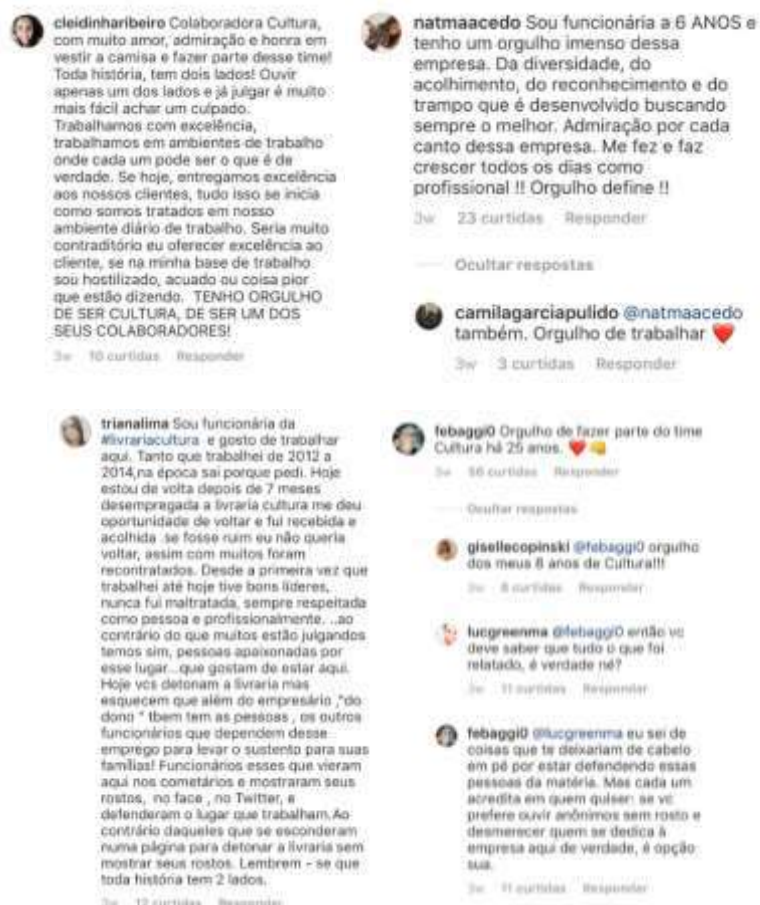


**Fonte: Livraria Cultura (2019a).**

A empresa, além de excluir ou bloquear comentários, fez o mesmo processo nas avaliações da página, conforme último comentário exposto na Figura 21. Além dessas estratégias adotadas na publicação do comunicado, identificamos pessoas que se apresentam como empregados, que defendem a organização, o que parece<sup>110</sup> caracterizar a estratégia de “*baralhamento de fatos*” com ênfase na “*infiltração de atores organizacionais nas discussões*”. Esta é uma tentativa de aproximação, pois não temos confirmação que essas pessoas realmente integrem o quadro de empregados.

<sup>110</sup> Usamos esta expressão pois não temos inferências suficientes para afirmar categoricamente a intencionalidade e se envolve um sentido movimentado pela organização, de modo planejado, ou é algo espontâneo desta interagente.

Figura 22 – Comentários de “empregados” nas publicações da Livraria Cultura



Fonte: Livraria Cultura (2019b).

Quanto a outras estratégias adotadas pela Livraria Cultura em suas mídias sociais, percebemos que a organização praticou também a “*desconsideração das associações/menções ‘negativas’*” com ênfase na “*esquiva de pronunciamento ou não pronunciamento*”, pois não respondeu a nenhum interagente que a questionava quanto aos assuntos debatidos. Também não retornaram quando realizamos contato via mensagem direta à página do Facebook ou na publicação de um comentário negativo (Figura 23). Estas foram tentativas complementares que visaram desvelar os sentidos movimentados pelas marcas nessas situações.

**Figura 23 – Comentário realizado na publicação do comunicado e mensagens enviadas pelo Messenger para a página da Livraria Cultura**



**Fonte: Livraria Cultura (2019a).**

A organização não respondeu as mensagens enviadas, embora tenha visualizado ambas as tentativas de contato. Isto representa, em parte, a ênfase de “acompanhamento de crises e desdobramentos”. Segundo Silva (2018, p. 157), esse enfoque sinaliza a importância de “ler/observar/compreender os/as agentes da crise, ou aqueles/as que, em alguma medida, a protagonizam”, pois, esse processo colabora na previsão de possíveis desencadeamentos das situações e qual/is estratégias deverão ser adotadas.

Ao não responder o comentário, percebemos que a organização optou pela ênfase de “esquiva de pronunciamento ou não pronunciamento”. Além disso, também adotou o “desvio de enfoque para pautas positivas” e a “geração de fatos”, ao seguir postando outros temas que se referem à empresa, como o lançamento de um novo livro, uma frase de um escritor famoso ou o *repost*<sup>111</sup> de um trailer. No mapa a seguir identificamos as estratégias adotadas pela Livraria Cultura nas mídias sociais no contexto da crise.

<sup>111</sup> *Repost* é a ação de compartilhar uma publicação de outra pessoa no perfil que o interagente administra.

Figura 24 – Mapa das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade adotadas pela Livraria Cultura



Fonte: o autor (2019), com base em Silva (2018).

O mapa mostra uma presença maior de estratégias de “*baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação*”, seguida das estratégias de “*redução do alcance de conteúdos ofertados pelas organizações*” e de “*desconsideração das associações/menções ‘negativas’*”. Na sequência, analisamos quais foram os caminhos adotados pelo Burger King Brasil.

#### **4.3.2 Burger King Brasil**

O evento crítico que desencadeou na situação de crise envolvendo o Burger King Brasil aconteceu após a divulgação de uma campanha em que anunciaram a necessidade de compor elenco para um comercial. Inicialmente, o vídeo e os *Instagram stories* com conteúdo da campanha mostram a adoção da estratégia “*expressão ‘pública’ de um posicionamento institucional*”, com ênfase na “*apresentação de posicionamento oficial*” como resposta ao veto da propaganda do Banco do Brasil. Essa postura da empresa gerou polêmica entre os públicos, possivelmente à luz de suas concepções políticas.

Entendemos que a organização refletiu a partir de uma “*identificação de riscos*” antes do lançamento da nova campanha. Ao mesmo tempo, realizou o “*monitoramento de situações-problema*” visto que a organização fez o “*acompanhamento de crises e desdobramentos*” confirmado pelo “*retorno/resposta às solicitações*” de comentários positivos em suas publicações, como expomos na Figura 25. Já os contatos negativos não foram respondidos, sendo debatidos apenas entre os interagentes.

Figura 25 – Comentários respondidos pelo Burger King Brasil



Fonte: Burger King Brasil (2019a).

Outra estratégia identificada foi a “*baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação*” através da “*geração de fatos*” com o lançamento de nova campanha com brinquedos de Pokémon. O propósito, possivelmente, era gerar repercussão positiva entre os fãs da franquia, como ocorre no comentário da Figura 26.

Figura 266 – Comentários de interagentes sobre Burger King e Pokémon



Fonte: Burger King Brasil (2019a).

Nessa estratégia de gerar novos fatos, também notamos a ênfase de “*desvio do enfoque para pautas positivas*”, a partir do lançamento da nova campanha com brinquedos Pokémon como brinde recebido com a compra do produto. Isso mostra uma tentativa da organização de “invisibilizar” a polêmica com seu posicionamento anterior, partindo para um novo enfoque em suas manifestações.

Ao responder apenas os comentários positivos dos interagentes, a empresa adota a estratégia “*restrição da visibilidade a interlocutores desejados*” com a ênfase de “*selecionar segmentos de públicos a partir de suas movimentações e comportamentos*”. Embora isso tenda a fortalecer o relacionamento com os públicos que concordam com posicionamento da organização e que podem ou não ser grupos de *faith-holders* (LUOMA-AHO, 2015), a estratégia pode ampliar a visibilidade para aqueles que não gostam da postura assumida pela organização, ampliando assim a incidência de *hateholders* (*ibidem*).

Para evitar tal acontecimento e “invisibilizar” aspectos negativos e de risco, na mídia social Twitter, a organização utilizou-se da estratégia de “*desconsideração das associações/menções negativas*” com ênfase na “*condução da conversa para um ambiente privado*, como consta na Figura 27.

**Figura 27 – Resposta do Burger King Brasil conduzindo conversa para o ambiente privado**



**Fonte: Burger King (2019c).**

Ao convidar o interlocutor para “sair do ambiente público” das mídias sociais para o privado, é provável que a organização queira “invisibilizar” o potencial risco que poderia se apresentar caso o debate não fosse redirecionado. Além disso, continuar a conversa no particular costuma passar a sensação de segurança à organização, como se tivesse mais controle sobre a situação (SILVA, 2018). Ao contatar a organização via mensagem direta, tivemos o seguinte retorno (Figura 28).



**Figura 28 – Mensagens enviadas ao Burger King Brasil**



**Fonte: Burger King Brasil (2019a).**

Com o retorno, identificamos que mesmo que a organização tenha se posicionado com a campanha (Figura 11), acabou mesclando a isso a estratégia de “*baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação*”. Deve-se a isso o fato de a organização não reafirmar seu posicionamento assumindo anteriormente.

Nesse sentido, observamos que a organização adotou a ênfase de “*esquiva de pronunciamentos ou não pronunciamentos*”, pois mesmo que tenha se posicionado com a divulgação da campanha (Figura 11) acabou se esquivando nos comentários (Anexo H) e contatos que realizamos. Mesmo que tenha respondido a algumas pessoas não chegou a dizer claramente/objetivamente sua posição, talvez com receio de pautas como a campanha levantada com a *hashtag* #BoicoteBurgerKing pudesse expandir-se.

Outra ênfase identificada foi a de “*redução do alcance de conteúdos ofertados pelas organizações*”. No Instagram, após a publicação dos *stories* da campanha que gerou a polêmica, a organização publicou apenas uma vez. O *post* tratava sobre um de seus hambúrgueres. No Twitter, foi publicada uma imagem em referência à comemoração do dia de Star Wars (4 de maio). Apresentamos a seguir o mapa das estratégias adotadas pelo Burger King Brasil.

Figura 29 – Mapa das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade adotadas pelo Burger King Brasil



Fonte: o autor (2019), com base em Silva (2018).

No mapa das estratégias do Burger King, notamos um equilíbrio entre as categorias de estratégias adotadas e ênfases, com exceção à estratégia de “*redução do alcance de conteúdos ofertados pelas organizações*” e “*restrição da visibilidade a interlocutores desejados*”. A empresa atuou, principalmente, com as estratégias de “*expressão ‘pública’ de um posicionamento institucional*”, “*baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação*” e “*desconsideração das associações/menções ‘negativas’*”. A seguir, identificamos quais foram as estratégias adotadas pelo Villa Mix SP após o estabelecimento da crise.

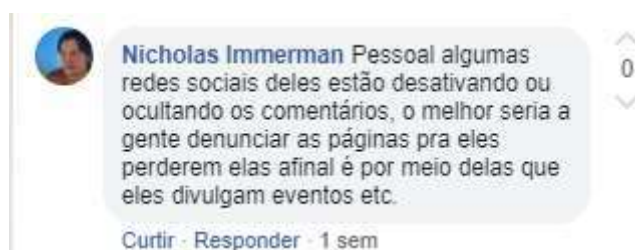
#### **4.3.3 Villa Mix SP**

Com um histórico de acusações de agressão e casos de racismo, a “balada” Villa Mix SP se envolveu em mais polêmica após publicação de um relato pela empresária Taynara Diniz, conforme comentamos. Na sequência, detalhamos as estratégias adotadas pela empresa com base nos dados coletamos pelas mídias sociais Facebook e Instagram.

No dia seguinte à divulgação do relato, a organização publicou em sua página no Facebook e no perfil do Instagram uma nota de esclarecimento (Figura 15). Adotou, então, a estratégia “*expressão ‘pública’ de um posicionamento institucional*” com ênfase na “*apresentação do posicionamento oficial*”. O teor da nota tentava deslocar a culpa para a vítima, o que atraiu *hateholders* (LUOAMA-AHO, 2015), que colaboraram para disseminação da publicação e crítica da postura da organização.

Como consequência dessas críticas, a empresa também adotou a estratégia de “*desconsideração das associações/menções negativas*” com ênfase na “*exclusão ou ocultação de comentários e/ou postagens*”. Essa conduta se destaca no comentário da Figura 30 e nas publicações apagadas (Figura 16) o que demonstra uma tentativa da organização de “invisibilizar” os conteúdos que estavam sendo expostos.

**Figura 30 – Comentário sobre Villa Mix SP estar ocultando comentários**



**Fonte: Villa Mix SP (2019a).**

Ao excluir as publicações que integravam os sete dias em que nos propusemos a observar e coletar informações, a empresa mostra outra ênfase adotada: “*esquivar de pronunciamento ou não pronunciamento*”. As postagens seguiam o padrão de estilo das publicações da organização, o que caracteriza a adoção de estratégia “*baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação*” com foco no “*desvio do enfoque para pautas positivas*”. E, com o *buzz* gerado sobre o assunto, predominavam nestes conteúdos comentários negativos sobre a empresa e seu posicionamento a respeito da situação, como exemplificados na Figura 31.

**Figura 31 – Comentários negativos sobre a conduta da empresa**



**Fonte: Villa Mix SP (2019a).**

Ao não responder os comentários negativos, identificamos que a organização adotou a prática de se esquivar de pronunciamento. Percebemos, também, a “*não aplicação de técnicas de ‘tagueamento’*” a fim de reduzir e “*invisibilizar*” o alcance da nota de esclarecimento. Após a repercussão e inúmeros comentários no Facebook, a

organização excluiu a imagem que mantinha como foto de perfil na página do Facebook, como se estivesse desativando-a. Entretanto, no dia 21 de maio de 2019, catorze dias após a publicação da nota de esclarecimento, os administradores da página adicionaram nova foto com novo logotipo com o nome Vila JK, novo nome da casa noturna, Vila JK (Anexo I). Esse processo deve-se à perda de contrato para uso do nome Villa Mix (Figura17).

Esse processo previamente aconteceu na conta no Instagram em que alteraram três vezes o nome do perfil de @villamixsp para @espacojhls e, por último, para @vilajk, como mostram as fotos na Figura 32. Tal conduta sinaliza uma tentativa da organização em desassociar dos conteúdos negativos decorrentes da crise de sua imagem-conceito, objetivando um “sair de cena”.

**Figura 32 – Publicações republicadas pelo Instagram RT Assessoria**



**Fonte: RT Assessoria de Eventos (2019).**

Categorizamos essa alteração do nome da boate e, conseqüentemente, no nome nas mídias sociais, como uma estratégia de “*baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação*”. Simultaneamente, a organização adotou a “*restrição da visibilidade a um/poucos canal(is)*”, limitando a visibilidade (institucional) no Instagram, possivelmente com o desejo de controlar o que é falado sobre a empresa. Também identificamos que o site do Villa Mix SP foi retirado do ar (Anexo J). Não sabemos dizer se isso decorreu de alguma dificuldade técnica, como queda do servidor, ou foi uma decisão estratégica para um certo “sair de cena”.

Outra prática adotada pela organização foi a adoção da ênfase para “*desviar do enfoque para pautas positivas*”. Observamos isso nas publicações (Figura 16) em que buscam falar sobre como as últimas festas realizadas no local foram “legais”. Entretanto, inúmeros interagentes reagiram às postagens com comentários negativos sobre a empresa que então optou por apagar os *posts*.

Por último, entendemos que a organização adotou a estratégia “*monitoramento de situações-problema*” com foco no “*acompanhamento da crise e de seus desdobramentos*”, o que provavelmente a levou a adotar tais práticas citadas anteriormente. A seguir apresentamos as estratégias adotadas pelo Villa Mix SP.

Figura 33 – Mapa das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade adotadas pelo Villa Mix SP



Fonte: o autor (2019), com base em Silva (2018).

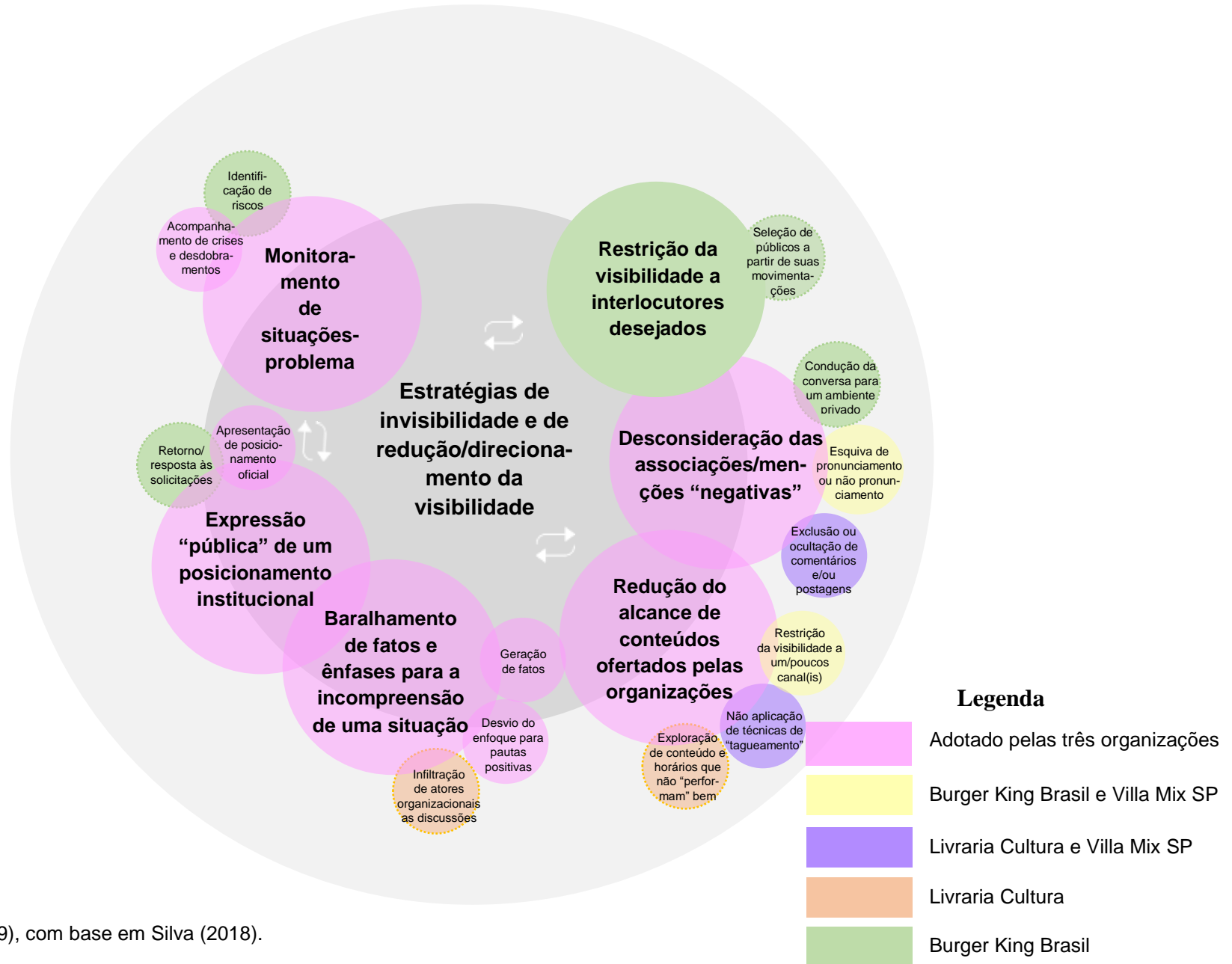
Com base no mapa, observamos que a organização optou, principalmente, pela “*redução do alcance de conteúdos ofertados pelas organizações*”, pelo “*baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação*” e pela “*desconsideração das associações/menções ‘negativas’*”. Há poucas práticas que revelam a “*expressão ‘pública’ de um posicionamento*” e “*monitoramento de uma situações-problema*”. A seguir visualizamos os (des)encontros entre as práticas adotadas pelas organizações.

#### **4.3.4 Comparação das estratégias da Livraria Cultura, Burger King Brasil e Villa Mix SP**

Utilizar o mapa das estratégias proposto por Silva (2018) permite visualizar a conduta adotada por cada uma das organizações. Portanto, nesse item, comparamos os três mapas apresentados anteriormente para compreender as convergências e divergências (Figura 34) nas práticas das empresas.



Figura 34 – Comparação dos mapas das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade adotadas pelas organizações



Fonte: o autor (2019), com base em Silva (2018).

Comparando os mapas das estratégias, identificamos um comportamento similar entre as três organizações na forma de lidar com as crises. Inicialmente, através da “*expressão ‘pública’ de um posicionamento institucional*”, seguido da “*redução do alcance de conteúdos ofertados pelas organizações*”, do “*baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação*” e da “*desconsideração das associações/menções ‘negativas’*”. Entretanto, conforme já ressaltado, as condutas adotadas pelas empresas não acontecem em sequência, mas sim como um conjunto de práticas elaboradas simultaneamente (ou em tempos próximos).

Além disso, observamos que as empresas mantiveram-se realizando o “*monitoramento das situações-problema*” para basear seus planos de ação e entender os desdobramentos. As ênfases que divergem, quando comparamos as manifestações das três organizações, são a (possível) “*infiltração de atores organizacionais às discussões*” e “*exploração de conteúdo e horários que não ‘performam’ bem*” – elas foram adotadas pela Livraria Cultura. O Burger King Brasil adotou a “*seleção de públicos a partir de suas movimentações*”, a “*condução da conversa para um ambiente privado*” e o “*retorno/resposta às solicitações*”, o que aponta um cuidado especial da organização com seus *faith-holders* e a invisibilidade de possíveis *hateholders*.

Na Figura 34, percebemos que ênfases como a “*exclusão ou ocultação de comentários e/ou postagens*” e “*não aplicação de técnicas de ‘tagueamento’*” foram adotadas pela Livraria Cultura e pelo Villa Mix SP. Essa conduta, principalmente a exclusão de comentários, pelo que notamos, tende a atrair a atenção dos públicos sobre a situação, pois mostra um comportamento de fuga e dissociação do assunto em debate.

Já a adoção das estratégias com ênfase na “*restrição da visibilidade a um/poucos canal(is)*” e de “*esquiva de pronunciamento ou não pronunciamento*” pelo Villa Mix SP e Burger King Brasil podem ser compreendidos como uma habilidade<sup>112</sup> ou despreparo das organizações para lidar com as crises, pois ao mesmo tempo que buscam “controlar” o que é falado a respeito da situação, optam por se ausentarem do debate.

---

<sup>112</sup> Por não estarmos introduzidos nas organizações e olhando pelas “lentes internas”, não temos como afirmar se tal conduta consiste numa habilidade organizacional ou em despreparo.

Ressaltamos que algumas das estratégias categorizadas no mapa de Silva (2018) não podem ser observadas pela forma de coleta que realizamos, pois tratam de práticas que se desenvolvem no âmbito interno das organizações e dificilmente ficam “transparentes” aos públicos nas mídias sociais. No próximo subcapítulo relacionamos os aprendizados obtidos a partir das análises com a visão dos autores citados no embasamento teórico do trabalho.

#### 4.4 SÍNTESE DOS APRENDIZADOS

No subcapítulo anterior, realizamos a análise das práticas da Livraria Cultura, Burger King Brasil e Villa Mix SP em seus perfis nas mídias sociais para compreender as estratégias adotadas pelas organizações nos momentos de crise, com base na categorização de Silva (2018). Neste item, buscamos relacionar nossas descobertas com os temas abordados nos capítulos 2 e 3.

Identificamos que as três organizações adotaram como estratégia inicial a “*expressão ‘pública’ de um posicionamento institucional*” através de comunicado (Figura 7), campanha (Figura 11) ou nota de esclarecimento (Figura 15) apresentados anteriormente. Entretanto, identificamos que a Livraria Cultura e o Villa Mix SP em seus posicionamentos vão de encontro aos fundamentos teóricos, esquivando-se da culpa e a colocando nos outros. De acordo com Forni (2013), na construção de um comunicado de crise, deve-se seguir algumas recomendações básicas como um texto impecável e objetivo, parágrafos curtos com no máximo cinco linhas, não especular e nem jogar a culpa em terceiros. Ao tentarem se isentar de culpa e não seguir os preceitos apontados pelo autor, nossa avaliação é que as organizações acabaram atraindo mais atenção para a situação, visto que tal comportamento deixa os públicos mais irritados. Nessas situações a honestidade se torna um imperativo (*ibidem*).

Também identificamos que, com exceção do Burger King Brasil, que respondeu aos comentários positivos em suas publicações, as demais organizações não retornaram as solicitações/tentativas de interação dos públicos. A ausência de respostas pode estar relacionada à falta de um plano de crise para as mídias, com equipes aptas e hábeis para lidar com as características e lógicas das ambiências digitais.

Vale mencionar a atuação do Burger King Brasil, que respondeu aos comentários positivos de seus *faith-holders*, que são identificados por Luoma-aho (2015) como um nicho de público que gosta e confia na organização, apoiando-a com suas crenças, emoções e comportamentos. Corrobora com essa afirmação da autora (2015), a conduta de interagentes que saíram em defesa da empresa contra os *hateholders* no desenrolar da crise. Entretanto, ressaltamos que, embora possa ter sido avaliado como um caminho menos danoso à marca, quando optou por ignorar os *hateholders* e (prováveis) *fakeholders*, a empresa possibilitou que esses públicos pudessem prejudicá-la, aumentando os riscos da crise.

Percebemos que a conduta de ignorar as menções negativas é prática comum entre as organizações. Entretanto, nos casos que analisamos, os públicos “ignorados” se organizaram e ganharam visibilidade. Assim, incidiram sobre as marcas com o intuito de prejudicar a credibilidade e, principalmente, a imagem-conceito da organização. Para mitigar tais riscos, é oportuno que as empresas tentem dialogar e estabelecer interlocuções, independente se eles estejam apoiando ou atacando-a, pois muitas vezes eles querem apenas “reduzir a incerteza em relação aos aspectos da crise” (FORNI, 2013, p. 233).

Para ter mais clareza e compreensão das abordagens e das pessoas envolvidas em uma crise, ressaltamos a importância do monitoramento (MEDINA, 2017; FORNI, 2013; LUOMA-AHO, 2015) comentado no capítulo 2. Nas situações de crise que analisamos identificamos que as três organizações realizaram tal procedimento. Isso é facilitado pois, atualmente, as empresas dispõem de uma gama de *softwares* gratuitos ou pagos para acompanhar os comportamentos dos públicos.

Entretanto, observamos que a Livraria Cultura e o Villa Mix SP, levando em conta ou não os resultados do monitoramento, optaram por excluir/ocultar comentários e/ou publicações. Além disso, percebemos que a essa prática esteve associada também da ênfase de esquiva de pronunciamento, em uma tentativa de fugir da crise e de dissociação dos comentários negativos, assim como não aplicação de técnicas de “tagueamento”, como mostram os mapas das estratégias (Figuras 24 e 33).

Tal conduta apresenta que as organizações ainda precisam se aprimorar para lidar com as situações de crise, pois assumir uma postura de negligência da responsabilidade agrava a percepção negativa dos públicos em relação a empresa. Como alternativa, reforçamos que a adoção de estratégias com ênfase na “*agilidade*

e *‘transparência’ no atendimento às solicitações*” e *“capacidade de ser resolutivo diante das solicitações”* pode colaborar com a organizações no estabelecimento de laços de confiança com os públicos. Além disso, se organizações mantiverem essa conduta de negligência quanto aos aspectos de transparência, ética e honestidade, continuarão ignorando o fato dos públicos estarem cada vez mais exigentes (KUNSCH, 2016).

Entre as organizações, o Burger King foi o único a responder interagentes em relação à crise, apesar de ter ignorado as menções negativas. Essa prática com ênfase de *“retorno/resposta às solicitações”* acabou focando nos *faith-holders* da organização. Possivelmente, tal iniciativa fortaleceu o relacionamento com esse segmento de público. De acordo com Luoma-aho (2015), essas pessoas acabam influenciando as outras que passam a também apoiar a organização.

A empresa foi a única a buscar a *“condução da conversa para um ambiente privado”*, visando reduzir o risco de novos comentários negativos dos interagentes. Além disso, o Burger King Brasil também adotou a estratégia de *“restrição da visibilidade a interlocutores desejados”* ao realizar a *“seleção de segmentos de públicos a partir de suas movimentações e comportamentos”*.

Observamos que a adoção das estratégias de *“redução do alcance de conteúdos ofertados pelas organizações”* nas ênfases *“exploração de formatos de conteúdo e horários que costumam não ‘performar’ bem”*, *“não aplicação de técnicas de ‘tagueamento’”* e *“restrição da visibilidade a um/poucos canal(is)”* é uma prática comum entre as organizações. Assim, elas buscaram diminuir a visibilidade de seus perfis e publicações nesse período com receio de *hateholders* as atacarem.

A estratégia de *“baralhamento de fatos e ênfases para a ‘incompreensão de uma situação’”* foi utilizada pelas três organizações através das ênfases de *“desvio de enfoque para pautas positivas”* e de *“geração de fatos”*. Essa prática é ressaltada pela afirmação de Silva (2008, p. 176) de que tal conduta organizacional representa uma tentativa de *“direcionar a visibilidade a possíveis associações positivas”*. Nessa relação, identificamos que, possivelmente, a Livraria Cultura também adotou a *“infiltração de atores organizacionais nas discussões”*. Contudo, os públicos não reconheceram a *‘legitimidade’* dessas pessoas, o que aparentemente piorou a situação da organização.

De modo geral, as três organizações buscaram estratégias para “invisibilizar” as crises e algumas para direcionar a visibilidade. Porém, em especial o Villa Mix SP, ao “*desconsiderar as associações/menções ‘negativas’*” possibilitou o agravamento da crise pela interação dos conteúdos entre os interagentes e, também pelo poder de viralização das mídias sociais.

É oportuno que as empresas tenham a clareza do poder que as mídias sociais têm em dar visibilidade a assuntos, que, muitas vezes, elas buscam “invisibilizar”. Além disso, para conseguir um bom relacionamento com os públicos, para que talvez se tornem *faith-holders* em vez de *hateholders*, deve-se criar um relacionamento efetivo com eles, dando espaço para que participem da criação e desenvolvimento das manifestações da organização.

Como identificado nas situações apresentadas, as organizações buscaram fugir da conversa nas mídias sociais, gerando mais desconfiança e danificando a imagem-conceito. Assim, a partir das reflexões e dos aprendizados, constatamos a necessidade das organizações investirem efetivamente em preparo de equipes para lidar com os riscos e as crises e aprimorarem o processo de inteligência estratégica.

Finalizadas as reflexões sobre as estratégias de comunicação adotadas pelas organizações nas mídias sociais, avançamos para o próximo item, em que abordamos nossas considerações do estudo. Nela, refletimos sobre os resultados da pesquisa à luz dos objetivos propostos, destacamos as limitações que identificamos e oportunidades para pesquisas futuras, sobretudo as que possam avançar no conhecimento dos caminhos das estratégias nas mídias sociais em situações de crise.

## 5 CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA

Percebemos que a “disputa” pela visibilidade nas ambiências digitais, no que chamamos de arenas de debate (OLIVEIRA; COSTA; SIGILIANO, 2016), resulta, cada vez mais, em desafios às organizações. Nesse aspecto, a comunicação organizacional assume relevância, pois “[...] insere-se nos processos simbólicos (...) valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social” (KUNSCH, 2016, p. 45).

Nessa perspectiva, “[...] as empresas não mudam porque querem, mas por causa das pressões sociais e do mercado” (*idem*). Essa afirmação está diretamente relacionada à ideia das comunidades virtuais (KOZINETS, 1999), que possibilitam novos mecanismos de participação, democracia, negociação, decisão e sociabilidade. Conectam-se a isso as transformações socioculturais decorrentes da revolução tecnológica, em especial a inserção da internet no cotidiano das pessoas (SANTAELLA, 2003a).

Esse “novo” ambiente permite que a interação entre os seres humanos não fique mais restrita aos critérios da co-presença e das condições e limitações da interação face a face (THOMPSON, 2008a). Dessa forma, passou a predominar um conjunto de formas de socialização e de cultura praticados no ciberespaço e cuja característica é a habilidade de simular ambientes dentro dos quais as pessoas podem interagir (SANTAELLA, 2007). Além disso, a percepção dessa sociedade digital é “[...] constantemente evidenciada pelas mídias, pelo comportamento dos grupos sociais pelos influenciadores de opinião, por estímulos ao consumo e por sucessivas ondas de novidades e símbolos” (CORRÊA, 2016, p. 60).

Em relação a isso, apreendemos que as mídias sociais permitem que os públicos estejam cada vez mais “presentes” nas discussões organizacionais e que cobrem das organizações posicionamentos e esclarecimentos quanto às práticas de responsabilidade social, transparência, comportamento ético, respeito à preservação do planeta, entre outras questões (KUNSCH, 2016). Associado a isso, está também uma certa perda do controle da organização sobre quando os públicos se veem afetados, o que demanda maior atenção à coerência do discurso e das práticas. Esse ponto se relaciona às alternativas de gestão de riscos e crises (FORNI, 2013; ALMEIDA; BELOW, 2017; MEDINA; 2017), visto que buscam evitar a expansão das

situações-problema (SILVA, 2018) e possíveis prejuízos a imagem-conceito (BALDISSERA, 2008b).

Dessa forma, para diminuir a pressão e evitar possíveis danos, sem esquecer que aos interagentes importa a informação adequada às suas necessidades e expectativas (WEBER, 2009), as organizações esculpem, a partir do seu posicionamento e de seus propósitos, a conduta que irão assumir nas mídias sociais, através de estratégias de atuação e presença nessas ambiências. A consistência dessas práticas é determinante, pois elas guiam as atividades da empresa ao se relacionar, ou não, com os públicos.

Para responder aos nossos questionamentos, propusemos como objetivo inicial refletir sobre a comunicação organizacional e as perspectivas de gestão de riscos e crises, sobretudo em “contextos de visibilidade”. Assim, no segundo capítulo, iniciamos nossa discussão com base nesse objetivo, fazendo um breve resgate da trajetória da comunicação organizacional no Brasil e abordando os entendimentos de autores como Weber (2009), Bueno (2009), Kunsch (2003, 2009, 2016) e Baldissera (2009). Também fizemos algumas filiações quanto à abordagem adotada no estudo, seguindo a ideia de imagem-conceito (BALDISSERA, 2008b) e o uso do termo interagentes (PRIMO, 2005).

Além disso, autores como Argenti (2006), Forni (2013), Medina (2017) e Almeida e Belo (2017) auxiliaram na compreensão da gestão de riscos e crises. Eles também guiaram nossa discussão sobre a necessidade das organizações desenvolverem uma “cultura de prevenção de riscos” frente à expansão da internet e inserção nesses ambientes. Assim, exploramos os entendimentos de Thompson (2008a, 2008b) e Trivinho (2010a, 2010b) sobre a evolução da tecnologia e seu impacto na visibilidade de empresas e interagentes, possibilitando novas formas de interação. Demos atenção ao modo como se desenvolvem essas questões nas mídias sociais (LASTA, 2011; SCHEID; BARICHELLO, 2017).

A reflexão sobre dinâmicas e estratégias das/nas mídias sociais contempla nosso segundo objetivo, que foi assim descrito: discutir acerca das estratégias adotadas pelas organizações nas mídias sociais diante situações de riscos e crises, com fins à invisibilidade e/ou redução/direcionamento da visibilidade. Para isso, no terceiro capítulo, conceituamos e contextualizamos o termo como sendo um espaço em que as pessoas estabelecem suas relações e compartilham opiniões,



experiências, percepções e ideias através da apropriação das tecnologias ofertadas (TERRA, 2010; [KISO, 2007]). Para aprofundar esse debate, baseamos nossa discussão em autores como Santaella (2003a, 2003b), Recuero (2004, 2009), Kiso (2007), Gabriel (2010) e Recuero, Bastos e Zago (2015).

Complementar a isso, destacamos as tendências divulgadas pela agência We Are Social (2019) sobre a identidade dos consumidores on-line e o papel que as empresas têm nessa ambiência, pois notamos que as transformações socioculturais consequentes à incorporação da internet ao cotidiano das pessoas e a expansão do número de interagentes utilizando esses espaços ampliam os desafios das organizações. As expectativas dos públicos são redimensionadas, pelo que apreendemos.

Quanto à interação com os públicos nesses ambientes, nos guiamos pela compreensão de Luoma-aho (2015), que classifica esses indivíduos conforme seu nível de engajamento e influência com as manifestações organizacionais, dividindo-os em três grupos: *faith-holders*, *hateholders* e *fakeholders*. Esses grupos se relacionam com a ideia da legitimidade trazida a partir dos entendimentos de Lasta (2011) e da cocriação pelas comunidades virtuais (JENKINS, 2010; LAS CASAS; OLIVEIRA, 2010; LAS CASAS, 2014).

Outro ponto discutido, para dar conta do nosso segundo objetivo, foi a compreensão sobre o conceito de estratégia. Como visto, baseamos nossos entendimentos a partir de Mintzberg (2007), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Reis, Marchiori e Casali (2010) e Gomes (2014). A fim de ampliar esse debate, discorreremos a respeito da estratégia como prática (BULGACOV; MARCHIORI, 2010), ou seja, a assumimos como “prática social”, situada no contexto das interações entre os indivíduos, e não como posse da organização.

Para ampliar a compreensão sobre as estratégias que envolvem o nosso objeto de pesquisa, buscamos na categorização proposta por Silva (2018) um direcionamento que pudesse nortear as nossas análises. Na sistematização do autor está contida uma representação de um “conjunto das estratégias nas quais prevalece o desejo de não visibilizar, de não estar visível, assim como as intencionalidades de diagnosticar a visibilidade e a invisibilidade e de direcionar ou restringir a visibilidade” (SILVA, 2018, p. 145).

No quarto capítulo, buscamos atender ao terceiro objetivo, no qual nos propomos a compreender quais as estratégias adotadas pelas empresas Livraria Cultura, Burger King Brasil e Villa Mix SP nas mídias sociais, em crises, com fins à (tentativa de) redução dos impactos negativos. A partir das técnicas de pesquisa bibliográfica e documental, utilizadas ao longo dos capítulos 2 e 3, reunimos subsídios para o desenvolvimento da observação e coleta de dados, seguida da análise das informações para identificar quais foram as estratégias adotadas pela Livraria Cultura, Burger King Brasil e Villa Mix SP nas mídias sociais, nas situações de crise que viveram.

A contextualização das situações de crise contemplou as manifestações das organizações, ao longo de sete dias a partir do surgimento do evento crítico. Com os dados, iniciamos as análises. A sistematização de estratégias contou com a proposta de Silva (2018). Como resultados, identificamos uma conduta inicial similar entre as três empresas, que adotaram a expressão de um esclarecimento sobre fatos. Entretanto, na sequência, elas divergem. Percebemos como alternativas adotadas: escolher um segmento de público para manter uma boa relação; ocultar comentários e diminuir a oferta de conteúdos; ou, ainda, excluir publicações e até mudar o nome da organização. Um fato interessante, percebido quando estávamos escrevendo estas considerações, é que o Villa Mix SP excluiu as publicações da sua página no Facebook, e adotou o novo nome, Vila SP (Anexo J).

As reflexões apresentadas até aqui nos levam a propor algumas associações entre os conceitos que basearam o desenvolvimento do trabalho. Destacamos, inicialmente, os aspectos da “nova” visibilidade (THOMPSON, 2008a; TRIVINHO, 2010a, 2010b) decorrentes do desenvolvimento dos meios de comunicação e da (res)significação da interação dos indivíduos na cibercultura (SANTAELLA, 2003a). Tais pontos amplificaram as questões da gestão de riscos e crises (FORNI, 2013; MEDINA, 2017; ALMEIDA; BELO, 2017), envolvidas nas manifestações da organização, que necessitam atentar-se para a construção de uma “cultura de prevenção” (MEDINA, 2017) e, especificamente sob a ótica das mídias sociais, ao diálogo e relacionamento com os interagentes (TERRA, 2010) que influenciam/são influenciadas nas dinâmicas desenvolvidas (LUOMA-AHO, 2015).

Parece-nos que as mudanças ampliaram os desafios da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, 2009, 2016; BUENO, 2009; BALDISSERA, 2009). Os

comunicadores precisam conhecer as características desses espaços, como a exigência por transparência, honestidade e diálogo pelos interagentes, e considerar em seus planos de comunicação a atenção para além das dimensões da Organização Comunicada, Comunicante (BALDISSERA, 2009) e Informante (SCROFERNEKER *et al.*, 2017, 2018), posto que as mídias sociais possibilitam a organização realizar o acompanhamento do que se fala a respeito dela (Organização Falada), fato que se torna um oportuno capital para compreender as expectativas dos públicos. Além disso, a gestão de relacionamento com os públicos se associa às questões da confiança (EDELMAN SIGNIFICA, 2019) e da legitimação (BARICHELLO, 2003), que são determinantes a tentativa de desenvolvimento da imagem-conceito desejada.

Infelizmente, como uma das limitações do nosso estudo, não pudemos verificar se alguma das organizações adotou a estratégia de estabelecimento de políticas de “conforto”, visto que são práticas desenvolvidas no âmbito interno, nos bastidores. Também não identificamos se foram aplicadas ações com ênfase na promoção de outros enfoques a partir de investimento pago, “compra” de audiência, otimização da visibilidade desejada nos mecanismos de busca e capacitação de contatos a partir de técnicas anônimas.

Por essas limitações, identificamos que um viés de estudo poderia ter sido a introdução do pesquisador na organização para compreender não só os aspectos visíveis, mas também as práticas internas de enfrentamento das situações. Outra oportunidade está na reflexão das estratégias com foco no relacionamento com um segmento de público, que possibilitaria a ampliação da compreensão sobre a interação organização-público focada nos *faith-holders*. Este viés também traria à tona as estratégias adotadas para a construção e manutenção dessas relações.

Esperamos que o estudo tenha agregado novos olhares sobre o objeto, ao mesmo tempo em que traga contribuições para que as organizações entendam e aprimorem suas estratégias nas/das mídias sociais, buscando compreender os públicos com quem interagem, monitorando as dinâmicas das ambiências digitais e o que se fala a respeito delas. Contudo, temos ciência de que se trata de uma temática ainda pouco explorada, o que nos motiva a seguir atentos a essas questões.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **50 anos ABERJE**: ensaios e memórias. São Paulo: ABERJE, 2018.

ALMEIDA, Ana Luisa; BELO, Jussara Sant'Anna. "Ser ou não ser? Eis a questão": a era da transparência. *In*: Prado, Elisa (org.). **Gestão de reputação**: riscos, crises e imagem corporativa. São Paulo: ABERJE, 2017.

AMARAL, Alberto; MAGALHÃES, António. O conceito de stakeholder e o novo paradigma do ensino superior. **Revista portuguesa de educação**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 7-28, 2000. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/374/37413202/>. Acesso em: 10 jun. 2019.

AMAZON WEB SERVICES. **Armazenamento na nuvem**. [s. l.], 28 fev. 2016. Disponível em: <https://aws.amazon.com/pt/what-is-cloud-storage/>. Acesso em: 21 jun. 2019.

ANDRADE, Norberto. Ciberativismo de consumo no Facebook e a influência negativa sobre as marcas no processo de tomada de decisão dos consumidores. p. 294-314. *In*: SILVA, Tarcízio. BUCKSTEGGE, Jaqueline. ROGEDO, Pedro (org.). **Estudando cultura e comunicação nas mídias sociais**. Brasília: IBPAD, 2018.

ARANHA, Lalá. Prólogo: quando a má gestão nas crises afeta a reputação organizacional. *In*: PRADO, Elisa. **Gestão de reputação**: riscos, crises e imagem corporativa. São Paulo: ABERJE, 2017.

ARGENTI, Paul P. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARRAES, João Paulo. Por que é tão importante estar presente nas principais redes sociais? **E-commerce Brasil**, [s. l.], 5 set. 2018. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/por-que-estar-nas-redes-sociais/>. Acesso em: 19 jun. 2019.

ARAÚJO, Marcos. [s. l.], 2019. Instagram: Marcos Araújo. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/BxPUJYynaCt/>. Acesso em: 24 jun. 2019.

AUDIO MIX. [s. l.], 2019. Instagram: AudioMix Disponível em: <https://www.instagram.com/p/BxK9oodhvpK>. Acesso em: 24 jun. 2019.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Organicom**, [s. l.], ano 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013/134361>. Acesso em: 17 mar. 2019.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. *In*: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza

N. (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008a. p. 149-77.

BALDISSERA, Rudimar. Significação e comunicação na construção da imagem-conceito. **Revista Fronteira**, v.10, p. 193-200, 2008b. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/5397>. Acesso em: 10 jun. 2019.

BALDISSERA, Rudimar. Estratégia, comunicação e relações públicas. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 24., 2001, Campo Grande. **Anais** [...]. Campo Grande: UNIDERP, 2001. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/8139078556980663261068270533436049754.pdf>. Acesso em: 18 maio 2019.

BARAN, Paul. On Distributed Communications Networks. **IEEE Transactions on Communication Systems**, v. 12, p. 1-9. [s. l.], 1964.

BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha. Mdiatização e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de mdiatização como matriz de práticas sociais. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Contexto organizacional mdiatizado**. São Paulo: Difusão Editora, 2014, p. 37- 45.

BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha. Campo midiático, opinião pública e legitimação. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26., 2003, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Belo Horizonte: INTERCOM, 2003. Disponível em: [http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2003/www/pdf/2003\\_NP05\\_barichello.pdf](http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2003/www/pdf/2003_NP05_barichello.pdf). Acesso em: 10 jun. 2019.

BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha; OLIVEIRA, Cristiane Cleveston de. O marketing viral como estratégia publicitária nas novas ambiências midiáticas. **Em Questão**, Porto Alegre, v.16, n.1, p. 29-44, jan./jun. 2010. Disponível em: [https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/1\\_2939/8743](https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/1_2939/8743). Acesso em: 10 jun. 2019.

BARROS, Antonio Teixeira de; JUNQUEIRA, Rogério Diniz. A elaboração do projeto de pesquisa. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BLOG DA CIDADANIA. **Black Lives Matter**: como surgiu o movimento por igualdade racial. [s. l.], 7. jan. 2019. Disponível em: <https://blogdacidadania.com.br/2019/01/black-lives-matter-como-surgiu-o-movimento-por-igualdade-racial/>. Acesso em 28 abr. 2019.

BUENO, Wilson da Costa. A investigação em Comunicação Organizacional no Brasil: uma leitura abrangente dos grupos de pesquisa cadastrados no CNPq. **Revista Comunicação & Inovação**, v. 15, n. 29, p. 32-40, 2014. Disponível em: [http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/2388/1500](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/2388/1500). Acesso em: 18 mar. 2019.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: Políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial no Brasil**: uma leitura crítica. São Paulo: All Print Editora, 2005.

BULGACOV, S.; MARCHIORI, M. Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. p. 149-166. *In*: MARCHIORI, M. (org.). **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano: Difusão Editora, 2010.

BURGER King Brasil. [s. /], 2019a. Facebook: Burger King Brasil. Disponível em: <https://www.facebook.com/BurgerKingBrasil/>. Acesso em: 13 maio 2019.

BURGER King Brasil. [s. /], 2019b. Instagram: Burger King Brasil. Disponível em: <https://www.instagram.com/burgerkingbrasil/?hl=pt>. Acesso em: 13 maio 2019.

BURGER King Brasil. [s. /], 2019c. Twitter: Burger King Brasil. Disponível em: <https://twitter.com/BurgerKingBR>. Acesso em: 13 maio 2019.

BURGER King Brasil. [s. /], 2019d. YouTube: BurgerKingBR. Disponível em: <https://www.youtube.com/user/BurgerKingBR>. Acesso em: 13 maio 2019.

BURGER King Brasil. Sobre o BK. 10 ago. 2018. Disponível em: <http://www.burgerking.com.br/sobre-bk>. Acesso em: 11 jul. 2019.

CASTELLS, Manuel. CARDOSO, Gustavo. *In*: **A sociedade em rede**: do conhecimento à ação política. São Paulo: Paz e terra, 2005. Disponível em: [http://150.162.138.5/portal/sites/default/files/a\\_sociedade\\_em\\_rede\\_-\\_do\\_conhecimento\\_a\\_acao\\_politica.pdf](http://150.162.138.5/portal/sites/default/files/a_sociedade_em_rede_-_do_conhecimento_a_acao_politica.pdf). Acesso em: 27 mar. 2019.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre internet, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

COLNAGO, Camila Khroling. Mídias e redes sociais digitais: conceitos e práticas. p. 3-22. *In*: BUENO, Wilson da Costa. **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Barueri: Manole, 2015.

CORRÊA, Elisa CD. Usuário, não! Interagente. Proposta de um novo termo para um novo tempo. **Revista Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 19, n. 41, p. 23-40. Florianópolis: UFSC, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2014v19n41p23>. Acesso em: 15 jun. 2019.

CORRÊA, Elizabeth Saad. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016, p. 59-67.

CHOKSHI, Niraj. How #BlackLivesMatter Came to Define a Movement. **New York Times**, Nova Iorque, 22 ago. 2016. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2016/08/23/us/how-blacklivesmatter-came-to-define-a-movement.html>. Acesso em: 28 abr. 2019.

DINIZ, Taynara M. [s. l.], 2019. Instagram: Taynara Diniz. Disponível em: [https://www.instagram.com/p/Bxlr\\_LTg3xE/](https://www.instagram.com/p/Bxlr_LTg3xE/). Acesso em: 23 jun. 2019.

DREYER, Bianca Marder. **Relações Públicas na contemporaneidade**: contexto, modelos e estratégias. São Paulo: Editora Summus, 2017.

DUPAS, Gilberto. **Atores e poderes na nova ordem global**: assimetrias, instabilidades e imperativos de legitimação. São Paulo: UNESP, 2005.

EDELMAN SIGNIFICA. **Edelman Trust Barometer 2019** – annual global study. [s. l.], 2019. Disponível em: <https://edelman.com.br/propriedades/trust-barometer-2019/>. Acesso em: 29 mar. 2019.

EDELMAN SIGNIFICA **Edelman Trust Barometer 2018** – global study. [s. l.], 2018. Disponível em: <https://edelman.com.br/propriedades/trust-barometer-2018/>. Acesso em: 29 de mar. 2019.

FACEBOOK NEWSROOM. **Company info**. Estados Unidos, 25 mar. 2015. Disponível em: <https://newsroom.fb.com/company-info/>. Acesso em: 18 jun. 2019.

FACHINELLI, Ana Cristina; RECH, Jane; MATTIA, Olivar Maximino; ROVEDA, Vanessa. Vigília e inteligência estratégica: ferramentas metodológicas para a definição de estratégias de relações públicas. **Revista Conexão** – Comunicação e Cultura, v. 6, n. 11, p. 161-192. Caxias do Sul: UCS, 2007. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/198>. Acesso em: 15 jun. 2019.

FANTÁSTICO, Edição de 12/05/2019. Publicado por Rede Globo, Rio de Janeiro, 12 maio 2019. (2h 05 min 28s). Reportagem sobre histórico de agressões na casa noturna Villa Mix SP (26min24s – 33min52s). Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/7610037/>. Acesso em: 10 jun. 2019.

FAUSTO NETO, Antônio. Mdiatização, prática social – prática de sentido. *In*: ENCONTRO DA COMPOS, 15., 2006, Bauru. **Anais** [...]. Bauru: UNESP, 2006. Disponível em: [http://www.compos.org.br/data/biblioteca\\_544.pdf](http://www.compos.org.br/data/biblioteca_544.pdf). Acesso em: 07 jun 2019.

FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS. **Norma de Gestão de Riscos**. [s. l.]: FERMA, 2003. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/luisviriti/risk-management-standard-portuguese-the-irm-airmc-ferma>. Acesso em: 31 mar. 2019.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação**: o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas, 2013.

FRANÇA, Fábio. Reputação. *In: Enciclopédia INTERCOM de Comunicação*, v. 1: Conceitos, p. 1073-1074. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010. Disponível em: <http://www.cienciasnuvens.com.br/site/wp-content/uploads/2013/07/Enciclopedia-Intercom-de-Comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2019.

FRANÇA, Fábio. Subsídios para o estudo do conceito de relações públicas no Brasil. **Revista Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p.127-154, 2003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15603/2175-7755/cs.v24n39p127-154>. Acessado em: 15 jun. 2019.

FRANÇA, Vera Regina Veiga. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? *In: MOTTA, Luiz Gonzaga; WEBER, Maria Helena; FRANÇA, Vera Veiga; PAIVA, Raquel (org.). Estratégias e culturas da comunicação*. Brasília: Editora UnB, 2002. p.13-29. Disponível em: <http://www.ciberlegenda.uff.br/index.php/revista/article/view/314>. Acesso em: 15 jun. 2019.

FREEMAN, Edward. **Strategic Management: a stakeholder approach**. London: Pitman Publishing, 1984.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

GIL, Antonio Carlos amador. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Ed. 5. São Paulo: Atlas, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; RAMOS, Ieda Cristina Alves; RIQUINHO, Deise Lisboa; SANTOS, Daniel Labernarde dos. Unidade 4 – Estrutura do Projeto de Pesquisa. *In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). Métodos de Pesquisa*. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009, p. 65 – 88. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

GOMES, Victor Márcio Laus Reis. **Uma leitura comunicacional da estratégia na perspectiva sistêmico-discursiva**. Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra Claudia Peixoto de Moura. 2014. 226 f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação Social, PUCRS, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <http://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/6837>. Acesso em: 15 maio 2019.

GOULART, André Moura Cintra. O conceito de ativos na contabilidade: um fundamento a ser explorado. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.13, n. 28, p. 56-65, 2002. São Paulo: 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v13n28/v13n28a04.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2019.

HENRIQUES, Márcio Simeone; SILVA, Daniel Reis Silva. Reposicionando a noção de influência nas Relações Públicas: articulações teóricas preliminares e



perspectivas de estudo. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 13., 2019, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: Abrapcorp, 2019. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/0By1\\_zDcVE2aLTFfocWpvSm5IVG0yY0JyYzBIS040Nkt1OHFF/view](https://drive.google.com/file/d/0By1_zDcVE2aLTFfocWpvSm5IVG0yY0JyYzBIS040Nkt1OHFF/view) . Acesso em: 19 jun. 2019.

HIGGINS, E. Tory. SCHOLER, Abigail A. Engaging the consumer: The science and art of the value creation process. **Journal of Consumer Psychology**, ano 19, p. 100-114, 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1016/j.jcps.2009.02.002>. Acesso em: 07 jun. 2019.

INSTAGRAM. **About**. 16 out. 2018. Disponível em: <https://www.instagram.com/about/us/>. Acesso em: 18 jun. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Relatório anual 2007**: governança corporativa e sustentabilidade. São Paulo: IBGC, 2007. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22972/RELATORIO%20ANUAL%202007.pdf>. Acesso: 09 jun. 2019.

INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. **ICM annual crisis report**: global news coverage of business crises in 2018. Denver: ICM, 2019. Disponível em: [https://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2019/05/ICM-Annual-Crisis-Report-for-2018\\_Issued-30-May-2019.pdf](https://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2019/05/ICM-Annual-Crisis-Report-for-2018_Issued-30-May-2019.pdf). Acesso em: 09 jun. 2019.

ISHIDA, Gabriel. Como calcular taxa de engajamento em diversas redes. **Quero Ser Social Media**, [s. l.], 9 nov. 2019. Disponível em: <http://querosersocialmedia.com.br/blog/social-analytics/como-calcular-taxa-de-engajamento-em-diversas-redes/>. Acesso em: 20 maio 2019.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726707075703>. Acesso em: 10 jun. 2019.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2015.

JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. **Cultura da conexão**: criando valor e significado por meio da mídia propagável. São Paulo: Aleph, 2014.

JOHNSONS, Telma. **Pesquisa social mediada por computador**: questões, metodologia e técnicas qualitativas. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

JORGE E MATEUS. [s. l.], 2019. Instagram: Jorge e Mateus. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/BxPvovQlh4p/>. Acesso em: 24 jun. 2019.

KISO, Rafael. **Mídia social** – a ascensão da plataforma do consumidor como mídia. [s. l.], 1 ago. 2007. Disponível em: <http://www.focusnetworks.com.br/focusview/midia->

social-a-ascensao-da-plataforma-do-consumidor-como-midia/. Acesso em: 14 abr. 2013.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOZINETS, Robert V. E-tribalized marketing?: The strategic implications of virtual communities of consumption. **European Management Journal**, v. 17, n. 3, p. 252-264, 1999. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00004-3](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00004-3). Acesso em: 07 jun. 2019.

KUHN JÚNIOR, Norberto. **Painéis fotográficos na internet: um estudo sobre os fotoblogs como molduras de mostração**. 174 f. 2008. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/2512>. Acesso em: 24 jun. 2019.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016. p. 37-58.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. **Revista Organicom**, ano 6, n. 10/11, p. 49-56, 2009. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139003/134351>. Acesso em: 17 mar. 2019.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Editora Summus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Cocriação de valor: conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais**. São Paulo: Atlas, 2014.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. OLIVEIRA, Juliana Quintino de. **Marketing interativo: a utilização de ferramentas e mídias digitais**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2010.

LASTA, Elisangela. Estratégias sociotécnicas de visibilidade e legitimidade na comunicação organizacional em rede. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, ano 40, 2017, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: Universidade Positivo, 2017, p. 1-15. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-2846-1.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2018.

LASTA, Elisangela. **Processos comunicacionais na mídia digital: estratégias sociotécnicas de visibilidade e legitimidade nos blogs corporativos**. 2011. 154 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em

Comunicação, UFSM, Santa Maria, 2011. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/6320>. Acesso em: 07 abr. 2019.

LEMOS, André. **Cibercultura, Tecnologia e Vida Social na Cultura Contemporânea**. 2. Ed. Porto Alegre: Sulina, 2004.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. 2. Ed. São Paulo: Editora 34, 1999.

LINKEDIN. **About**. [s. /], [2019]. Disponível em: <https://about.linkedin.com/pt-br>. Acesso em: 18 jun. 2019.

LIVRARIA CULTURA. [s. /], 2019. Facebook: Livraria Cultura. Disponível em:  
<https://www.facebook.com/livrariacultura/>. Acesso em: 13 maio 2019.

LIVRARIA CULTURA. [s./], 2019. Instagram: Livraria Cultura. Disponível em:  
[https://www.instagram.com/livraria\\_cultura/?hl=pt](https://www.instagram.com/livraria_cultura/?hl=pt). Acesso em: 13 maio 2019.

LIVRARIA Cultura. [s./], 2019. Twitter: Livraria Cultura. Disponível em:  
<https://twitter.com/LivCultura>. Acesso em: 13 maio 2019.

LIVRARIA Cultura. Quem somos. 14 mar. 2019. Disponível em:  
<https://www.livrariacultura.com.br/quem-somos>. Acesso em: 11 jul. 2019.

LUOMA-AHO, Vilma. Understanding stakeholder engagement: faith-holders, hateholders & fakeholders. **Research Journal of the Institute for Public Relations (RJ-IPR)**, v. 2, n. 1, 2015. Disponível em: <https://instituteforpr.org/understanding-stakeholder-engagement-faith-holders-hateholders-fakeholders/>. Acesso em: 10 jun. 2019.

MAIA, Rousiley C. M.; FRANÇA, Vera V. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. *In*: LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003. p. 177-203.

MACHADO, Jones. BARICHELLO, Maria Eugenia Mariano da Rocha. Comunicação de crise em mídias sociais digitais: um estudo do Twitter, do Facebook e do blog corporativo da Petrobras. **Revista Organicom**, ano 12, n. 22, p. 187-197, 2015. Disponível em:  
<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/download/139277/134618/0>. Acesso em: 01 jun. 2019.

MAHONEY, James. Path dependence in historical sociology. **Theory and Society**, v. 29, n. 4, p. 507-548, 2000. Disponível em: <https://link-springer-com.ez94.periodicos.capes.gov.br/article/10.1023/A%3A1007113830879>. Acesso em: 24 jun. 2019.

MARCELINO, Pedro Miguel dos Santos. **A influência do retargeting na intenção de compra do consumidor**: um estudo exploratório sobre o canal C2C. 299 f. 2018. Tese (Doutorado em Publicidade e Marketing) – Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, 2018. Disponível em:

[https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/9555/1/Disserta%\*c3%a7\*%\*c3%a3o\*\\_PedroMarcelino.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/9555/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_PedroMarcelino.pdf). Acesso em: 23 jun. 2019.

MAROON 5. [s. l.], 2019. Instagram: Maroon 5. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/BxN2mYhgpsg/>. Acesso em: 23 jun. 2019.

MEDINA, Monica. Gestão de riscos: a prevenção que garante a saúde reputacional das empresas. *In*: PRADO, Elisa (org.). **Gestão da reputação**: riscos, crise e imagem corporativa. São Paulo: ABERJE, 2017.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. Ed. São Paulo: Harper & Row, 1998.

MESSENGER, Facebook. **Messenger no Facebook**. [s. l.],[2019]. Disponível em: <https://www.facebook.com/pg/messenger/about/>. Acesso em: 18 jun. 2019.

ME TOO. **History and vision – me too movement**. [s. l.], 18 out. 2018. Disponível em: <https://metoomvmt.org/about/#history>. Acesso em: 28 abr. 2019.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MONTEIRO, Diego. AZARITE, Ricardo. **Monitoramento e métrica de mídias sociais**: do estagiário ao CEO. São Paulo: DVS Editora, 2012.

MORAES, Daniel. **10 elementos que toda estratégia de redes sociais deve ter**. [s. l.]: Rock Content, 15 jul. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/estrategia-nas-redes-sociais/>. Acesso em: 20 jun. 2019.

NASSAR, Paulo; SANTOS, Hamilton dos; NAKASONE, Andre. **50 anos ABERJE**: ensaios e memórias. São Paulo: ABERJE, 2018.

NETO, Belmiro Ribeiro da Silva. Gestão e Comunicação de Risco e de Crises, p. 179-198. *In*: NETO, Belmiro Ribeiro da Silva (coord.). **Comunicação corporativa e reputação**: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública**: como percebe-las e administrá-las. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

NIGRO, Paulo. Introdução: a visão do CEO sobre a gestão de riscos. *In*: PRADO, Elisa (org.). **Gestão da reputação**: riscos, crise e imagem corporativa. São Paulo: ABERJE, 2017.

NOGUEIRA, Catarina Rebelo Coelho. **Estratégias de Marketing Digital nas Startups Portuguesas**: o Caso Zaask. 2017. 75 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Ciência da Comunicação, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, da

Universidade Nova de Lisboa, 2017. Disponível em:  
[https://run.unl.pt/bitstream/10362/22401/3/Trabalho\\_Projecto\\_CatarinaNogueira\\_47103.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/22401/3/Trabalho_Projecto_CatarinaNogueira_47103.pdf). Acesso em: 10 jun. 2019.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. **Revista Organicom**, ano 6, n. 10/11, 2009, p. 57-53. Disponível em:  
<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139004/134352>. Acesso em: 17 mar. 2019.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de. Converter a crise em oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise. **Revista Organicom**, v. 12, n. 11, 2007. Disponível em: Acesso em:  
[http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re\\_vista6/160a173.pdf](http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista6/160a173.pdf). Acesso em: 24 jun. 2019.

OLIVEIRA, Maria Leoneire C. O receptor na Internet: dimensões interativas. *In*: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, v. 6, 1997, São Leopoldo. **Anais [...]** Disponível em:  
<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/dc9a3a622d96c520dbc9473b197f78cc.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2019.

OLIVEIRA, Luiz Ademir de, COSTA, Alexandre Augusto da; SIGILIANO, Daiana Maria Veiga. Facebook: uma mesa de debates ou uma arena política digital? **Redes.com**: revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación, Logroño, n. 14, p. 104-137, 2016. Disponível em:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5778579>. Acesso em: 24 jun .2019.

OVIEDO-GARCÍA, Ángeles; MUÑOZ-EXPÓSITO, Miriam; CASTELLANOS-VERDUGO, Mario; SANCHO-MEJÍAS, María. Metric proposal for customer engagement in Facebook. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 8(4), p. 327-344, 2014. Disponível em:  
<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JRIM-05-2014-0028>. Acesso em 28 abr. 2019.

PASSA PALAVRA. **Pacto de Mediocridade**: a guerra subterrânea dos trabalhadores da Livraria Cultura (1). [s. l.], 21 abr. 2019. Disponível em:  
<https://passapalavra.info/2019/04/126181/>. Acesso em: 11 maio 2019.

PASSA PALAVRA. **Pacto de Mediocridade**: a guerra subterrânea dos trabalhadores da Livraria Cultura (2). [s. l.], 26 abr. 2019. Disponível em:  
<https://passapalavra.info/2019/04/126330/>. Acesso em: 11 maio 2019.

PEÇA publicitária do BB é o quarto veto de Bolsonaro por discordância. **Correio Braziliense**, Brasília, 26 abr. 2019. Disponível em:  
[https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2019/04/26/interna\\_politica,751695/peca-publicitaria-do-bb-e-o-quarto-veto-de-bolsonaro-por-discordancia.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2019/04/26/interna_politica,751695/peca-publicitaria-do-bb-e-o-quarto-veto-de-bolsonaro-por-discordancia.shtml). Acesso em: 23 jun. 2019.

PIERSON, Paul. **Politics in time**: history, institutions, and social analysis. Princeton: Princeton University Press, 2004.

PINHEIRO, Wesley Moreira. POSTINGUEL, Danilo. Mensuração de audiências e análise de engajamento: uma proposta metodológica a partir das mídias sociais. p. 374-390. In: SILVA, Tarcízio. BUCKSTEGGE, Jaqueline. ROGEDO, Pedro. **Estudando cultura e comunicação com mídias sociais**. Brasília: IBPAD, 2018.

PINHO, J. B. **Jornalismo na internet**: planejamento e produção da informação on-line. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

POKÉMON, Company. **Informações para os pais**. [s. l.], 5 set. 2012. Disponível em: <https://www.pokemon.com/br/guia-para-pais/>. Acesso em: 12 jun. 2019.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985. Disponível em: [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf). Acesso em: 17 jun. 2019.

PRADO, Elisa (org.). **Gestão da reputação**: riscos, crise e imagem corporativa. São Paulo: ABERJE, 2017.

PRIMO, Alex. Transformações no jornalismo em rede: sobre pessoas comuns, jornalistas e organizações; blogs, Twitter, Facebook e Flipboard. **Intexto**, Porto Alegre, n. 25, p. 130-146, 2011. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/166332>. Acesso em: 10 jun. 2019.

PRIMO, Alex. **Enfoques e desfoques no estudo da interação mediada por computador**. 2005. Disponível em: <https://www.slideshare.net/AlexPrimo/enfoques-e-desfoques-no-estudo-da-interao-mediada-por-computador>. Acesso em: 10 jun. 2019.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Artmed, 2007.

RAMALHO, José Antônio. **Mídias sociais na prática**. São Paulo: Elsevier, 2010.

RAYMOND, Eric S. **The jargon file**. [s. l.], [2019] Disponível em: <http://www.catb.org/jargon/html/H/hacker.html>. Acesso em: 21 jun. 2019.

RECUERO, Raquel da Cunha. BASTOS, Marco. ZAGO, Gabriela. **Análise de redes para mídia social**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

RECUERO, Raquel da Cunha. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RECUERO, Raquel da Cunha. Teoria das Redes e Redes Sociais na Internet: considerações sobre o Orkut, os Weblogs e os Fotologs. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 24, 2004, Porto Alegre. **Anais**

[...]. Porto Alegre: PUCRS, 2004. Disponível em:  
<http://www.raquelrecuero.com/intercom2004final.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana Machado. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. *In*: MARCHIORI, Marlene (org). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Marketing político e governamental**: um roteiro para campanhas políticas e estratégias de comunicação. São Paulo: Editora Summus, 1985.

REPUTATION INSTITUTE. **2019 Global RepTrack**: Winning in the New Reputation Economy. [s. l.], 2019. Disponível em:  
<https://www.reputationinstitute.com/research/global-reptrak-2019-data-and-insights>. Acesso em: 06 abr. 2019.

REPUTATION INSTITUTE. **Brasil RepTrak 100**: Panorama e Tendências de Reputação Corporativa em 2018. [s. l.], 2018. Disponível em:  
<https://www.reputationinstitute.com/research/2018-brazil-reptrak>. Acesso em: 06 abr. 2019.

RT ASSESSORIA DE EVENTOS. [s. l.], 2019. Instagram: RT Assessoria de Eventos. Disponível em: <https://www.instagram.com/rtassessoria/?hl=pt-br>. Acesso em 23 jun. 2019.

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento**. São Paulo: Geração, 2006. 367 p.

ROSSETO, Carlos Ricardo; CUNHA, Cristiano José C. de A.; ORSSATOO, Carlos Henrique. Os stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo longitudinal. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 5, n. 09, p. 128-135, 1997. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/rtee/article/view/4773/3206>. Acesso em: 24 jun. 2019.

SANTAELLA, Lucia. A grande aceleração & o campo comunicacional. **Intexto**, n. 34, p. 46-59, 2015. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/intexto/article/view/58730>. Acesso em: 05 jun. 2019.

SANTAELLA, Lucia. Potenciais e desafios para a comunicação e inovação. **Revista Comunicação e Inovação**, São Caetano do Sul, v. 8, n. 14, p. 2-7, 2007. Disponível em:  
[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/667](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/667). Acesso em: 17 jun. 2019.

SANTAELLA, Lucia. **Culturas e artes do pós-humano**: da cultura das mídias à cibercultura. São Paulo: Paulus, 2003a.

SANTAELLA, Lucia. Da cultura das mídias à cibercultura: o advento do pós-humano. **Revista Famecos**, Porto Alegre, v.1, n.22, p. 23-32, 2003b. Disponível em:

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3229/2493>. Acesso em: 13 abr. 2019.

SCHEID, Diane. BARICHELO, Eugenia Mariano da Rocha. Visibilidade organizacional no contexto das mídias sociais digitais: reflexões teóricas e dados sobre a presença da ufsm no Facebook. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 11., 2017, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Belo Horizonte: EdIPUCRS, 2017. Disponível em:

<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/acessolivre/anais/abrapcorp/assets/edicoes/2017/arquivos/19.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2019.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; MORAES, Fernanda Luz; BERNARDO, Aurea Araujo; DUTRA, Yasmin; FALAVIGNA, Francielle Benett. As organizações e as mídias: um estudo sobre a Caterpillar (p. 80-91). *In*: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 12., 2018, Goiânia. **Anais** [...]. Goiânia: UFG, 2018. Disponível em: [http://portal.abrapcorp.org.br/wp-content/uploads/2019/02/Anais\\_Abrapcorp\\_2018\\_EIC\\_ISBN.pdf](http://portal.abrapcorp.org.br/wp-content/uploads/2019/02/Anais_Abrapcorp_2018_EIC_ISBN.pdf). Acesso em: 15 jun. 2019.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; MORAES, Fernanda Luz; HUNSCHE, Tatiana Cristina; JUNGKENN, Gloria Rückert. As ouvidorias virtuais (re) significadas em organizações brasileiras: as interações no Facebook. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, ano 40, 2017, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba: Universidade Positivo, 2017. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-3342-1.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2019.

SILVA, Diego Wander. **Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais**. Orientador: Rudimar Baldissera. 2018. 265 f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, UFRGS, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/180564/001072602.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 24 abr. 2019.

SKYPE. **Sobre**. 13 mar. 2019. Disponível em: <https://www.skype.com/pt-br/about/>. Acesso em: 18 jun. 2019.

SPYER, Juliano. **Conectado**: o que a internet fez com você e o que você pode fazer com ela. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.

STAREC, Claudio. A mandala da informação no universo corporativo. *In*: STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. **Gestão da estratégia da informação e inteligência competitiva**. São Paulo; Saraiva, 2005.

STASIAK, Daiana. **Estratégias comunicacionais e práticas de webbrp**: o processo de legitimação na sociedade midiaticizada. 2009. 229 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Midiática da Universidade Federal



de Santa Maria. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/6291>. Acesso em: 10 jun. 2019.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TERRA, Carolina Frazon. **Usuário-mídia**: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais. São Paulo: USP, 2010. 217 f. Tese [Doutorado] – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02062011-151144/pt-br.php>. Acesso em: 19 jun. 2019.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. Petrópolis: Vozes, 2008a.

THOMPSON, John B. A nova visibilidade. **Revista Matrizes**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 15-38, 2008b. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/matrizes/article/download/38190/40930/>. Acesso em: 16 jun. 2019.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes sociais à inovação. **Ciência da informação**, [s. l.], v. 34, n. 2, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf/>. Acesso em: 10 jun. 2019.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TRENDINALIA. **Twitter trending topics brasil do dia 24 abril de 2019**. [s. l.: s. . n.], c2012-2017. Ferramenta de monitoramento de hashtags no Twitter. Disponível em: <http://www.trendinalia.com/twitter-trending-topics/brasil/brasil-190424.html>. Acesso em: 13 maio 2019.

TRENDINALIA. **Twitter trending topics brasil do dia 04 de maio de 2019**. [s. l.: s. . n.], c2012-2017. Ferramenta de monitoramento de hashtags no Twitter. Disponível em: <https://www.trendinalia.com/twitter-trending-topics/brasil/brasil-190504.html>. Acesso em: 13 maio 2019.

TRIVINHO, Eugênio. Espaço público, visibilidade mediática e cibercultura: obliteração estrutural da esfera pública no cyberspace. **Revista Famecos**, v. 17, n. 3, Porto Alegre, 2010a. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/8194/5883>. Acesso em: 07 abr. 2019.

TRIVINHO, Eugênio. Visibilidade mediática, melancolia do único e violência invisível na cibercultura: significação social-histórica de um substrato cultural regressivo da

sociabilidade em tempo real na civilização mediática avançada. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA COMPÓS, 19., Rio de Janeiro, 2010b. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2010b. Disponível em: [http://compos.com.puc-rio.br/media/gt1\\_eugenio\\_trivinho.pdf](http://compos.com.puc-rio.br/media/gt1_eugenio_trivinho.pdf). Acesso em: 07 abr. 2019.

TWITTER. **Central de Ajuda**: perguntas frequentes sobre assuntos do momento no Twitter. [S.l.], 2019a. Disponível em: <https://help.twitter.com/pt/using-twitter/twitter-trending-faqs>. Acesso em: 12 jun. 2019.

TWITTER. **Glossário**. [s. l.], 2019b. Disponível em: <https://help.twitter.com/pt/glossary>. Acesso em: 12 jun. 2019.

TWITTER. **Sobre**. [s. l.], 3 jun. 2019c. Disponível em: <https://about.twitter.com/pt.html>. Acesso em: 18 jun. 2019.

VASQUES, Edu. As mídias sociais e os desafios para a gestão de reputação. *In*: PRADO, Elisa. **Gestão da reputação**: riscos, crise e imagem corporativa. São Paulo: ABERJE, 2017.

VILLA Mix Sp. [s. l.], 2019. Facebook: Villa Mix SP. Disponível em: <https://www.facebook.com/villamixsp/>. Acesso em: 13 maio 2019.

VILLA Mix Sp. [s. l.], 2019. Instagram: Vila JK. Disponível em: <https://www.instagram.com/vilajk/?hl=pt>. Acesso em: 14 maio 2019

WEBER, Maria Helena. Comunicação Organizacional, a síntese. *Relações Públicas, a gestão estratégica*. **Revista Organicom**, ano 6, números 10/11, 2009, p. 70 – 75. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139006>. Acesso em: 17 mar. 2019.

WHATSAPP. **Sobre**. [s. l.], 11 ago. 2012. Disponível em: <https://www.whatsapp.com/about/>. Acesso em: 18 jun. 2019.

WE ARE SOCIAL. **Think Forward**: trends shaping social in 2019. Inglaterra: WE ARE SOCIAL, 2019. Disponível em: <https://wearesocial.com/uk/blog/2018/11/launching-think-forward-2019-identity-crisis>. Acesso em: 28 abr. 2019.

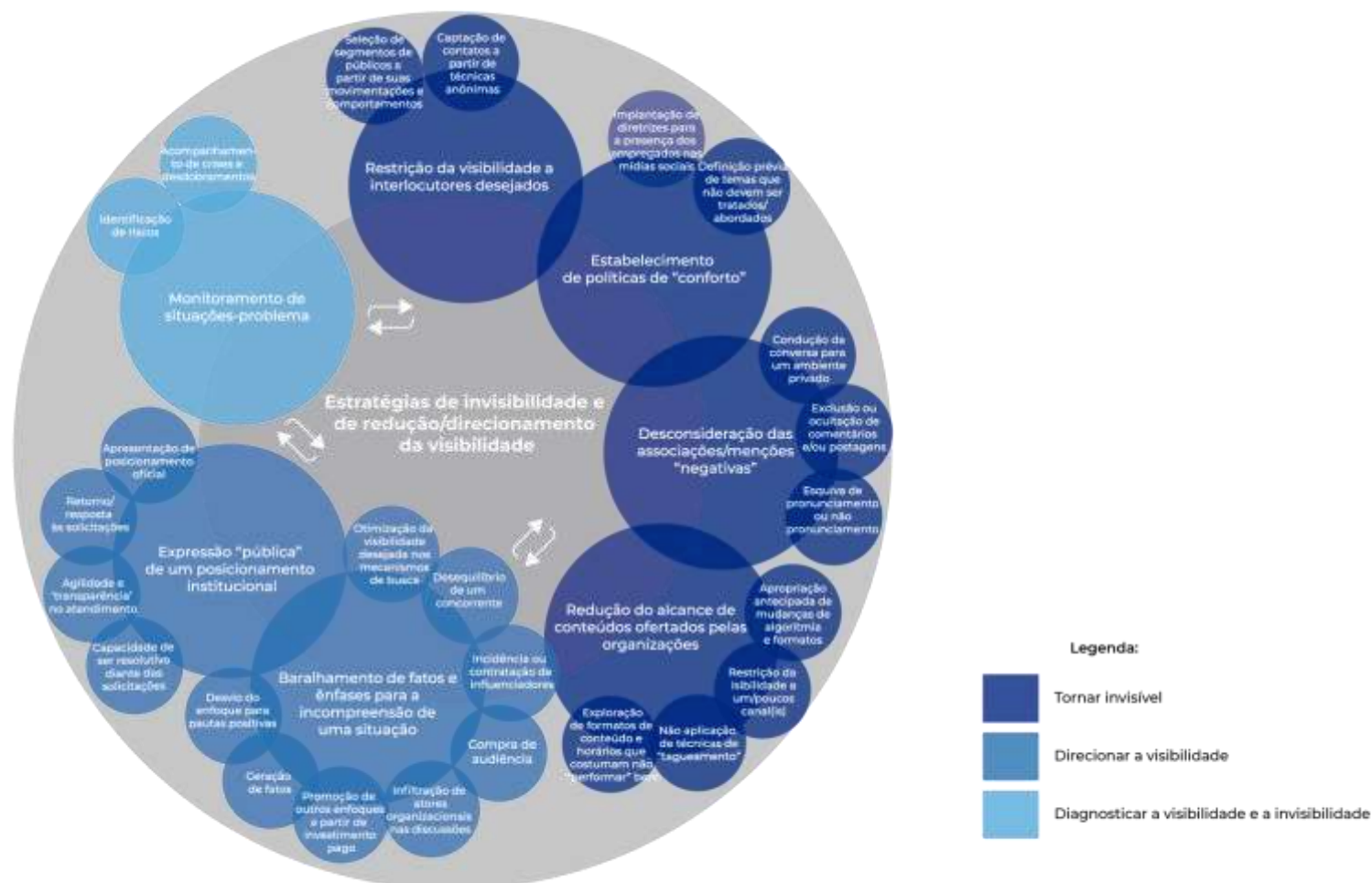
WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE. **DIGITAL 2019**: essential insights into how people around the world use the internet, mobile devices, social media, and e-commerce. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2019-global-digital-overview>. Acesso em: 10 jun. 2019.

WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE. **Digital 2019 Brazil**: all the data and trends you need to understand internet, social media, mobile, and e-commerce behaviours in 2019. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2019-brazil>. Acesso em: 10 jun. 2019.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

YOUTUBE. **Sobre**. [s. l.], 3 maio 2017. Disponível em:  
<https://www.youtube.com/intl/pt-BR/yt/about/>. Acesso em: 18 jun. 2019.

## ANEXO A – Mapa das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade



Fonte: Silva (2018).

## ANEXO B – Publicações na página do Facebook da Livraria Cultura



*Toda mãe merece  
uma grande história.*

**Livraria Cultura**  
Curtir esta página · 20 de abril

Encontre o presente ideal para a sua mãe! 📖  
#lidadademaes #lidadademaes #lidadademaes  
<https://bit.ly/idadademaespresente>

100 · 12 comentários · 4 compartilhamentos

Curtir · Comentar · Compartilhar

Mais relevantes

**Bruno Rêgo Segurini** Se alguma mãe trabalha na cultura o melhor presente pra ela está a cá

Curtir · Responder · 2 sem

**Alu HS**  
<https://www.palmeira.br/001804/001811>

**Palmeira, 2020**  
Pacto de Medocidade a

Curtir · Responder · 1 sem

Escreva um comentário

LIVRARIA CULTURA  
★  
OS LIVROS  
**MAIS VENDIDOS**

**O PODER DA  
COMUNICAÇÃO  
NÃO-VERBAL**

**COMO FAZER  
AMIGOS  
E INFLUENCIAR  
PESSOAS**

**DALE CARNEGIE**

**O Raposo Alegre**

livraria cultura

**Livraria Cultura**  
Curtir esta página · 16 de abril

Contra os queimados de abril 📖  
<https://bit.ly/2V7ymr3>

134 · 24 comentários · 7 compartilhamentos

Curtir · Comentar · Compartilhar

Mais relevantes

**Edson Nara**  
<https://www.abril.com.br/livraria-cultura/>

**Edson Nara, 2020**  
Ex-funcionários relatam casos de assédio moral na Livraria Cultura

Curtir · Responder · 1 sem


**Gabriel Fregede Fátima** o Pacto de Medocidade e o manifesto temão, melhores lançamentos

Escreva um comentário

## ANEXO C – Publicações no Twitter da Livraria Cultura



## ANEXO D – Respostas da Livraria Cultura no Twitter

 **Livraria Cultura**   
@LivCultura Seguindo 

Em resposta a @dncosta01 @pontofrio




Olá Daniel, tudo bem? Entre em contato com o Pontofrio, para que eles verifiquem seu pedido! Se precisar de nós estamos por aqui. 😊

10:04 - 30 de abr de 2019

---

1 Curtida 

---

   1 

 **Livraria Cultura**   
@LivCultura Seguindo 

Em resposta a @mend\_96 @oldballgamebr

No we didn't. And we will be waiting for you in your next visit. 😊

 Traduzir Tweet

14:42 - 29 de abr de 2019

---

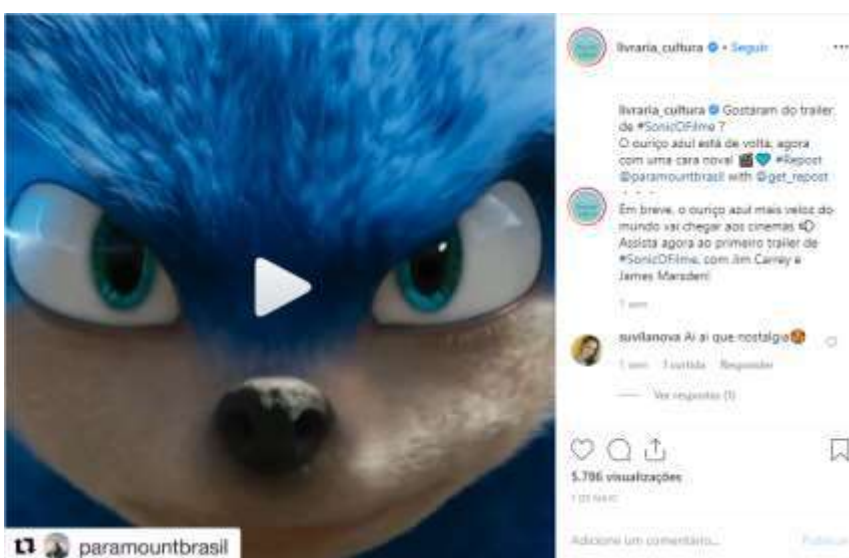
1 Retweet 2 Curtidas  

---

 1  1  2 



## ANEXO E – Publicações no Instagram da Livraria Cultura



## ANEXO F – Tweet do Burger King Brasil em 4 maio 2019

 **Burger King Brasil**   
@BurgerKingBR

Seguir 

Em um BK nada, nada distante...



A FORÇA É FORTE NESTE AQUI.  
FURJA



13:17 · 4 de mai de 2019

179 Retweets · 2.472 Curtidas 



## ANEXO H – Comentário em publicação do Burger King Brasil



**Lucas Schneider** Lamentável esse posicionamento da empresa! Se promovendo para ficar bem com o pessoal da lacreção, de hoje em diante BK nunca mais, perderam um cliente #BoicoteBurgerKing

[Curtir](#) · [Responder](#) · 6 sem

## ANEXO I – Villa Mix SP altera nome



## ANEXO J – Site do Villa Mix SP fora do ar

villamixsp.com.br



### Não é possível acessar esse site

Não foi possível encontrar o endereço IP do servidor de **villamixsp.com.br**.

Tente executar o Diagnóstico de Rede do Windows.

DNS\_PROBE\_FINISHED\_NXDOMAIN

Recarregar

## **ANEXO K – Planilha de controle das publicações da Livraria Cultura, Burger King Brasil e Villa Mix SP**

Em razão do volume do trabalho, disponibilizamos o link a seguir, com o levantamento das publicações e manifestações das organizações analisadas no estudo.

Link:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1OU396F8bXoPoq11ENI5EsTvra9M1mEihyUD\\_yXP15EY/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1OU396F8bXoPoq11ENI5EsTvra9M1mEihyUD_yXP15EY/edit?usp=sharing).