



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

LÍVIA VEIGA DE OLIVEIRA BISPO

**GERENCIAMENTO DE CRISE EM REDES SOCIAIS: VIRALIZAÇÃO DE
DENÚNCIA DE RACISMO INSTITUCIONAL E SUAS CONSEQUÊNCIAS PARA A
GESTÃO**

Salvador
2021

LÍVIA VEIGA DE OLIVEIRA BISPO

**GERENCIAMENTO DE CRISE EM REDES SOCIAIS: VIRALIZAÇÃO DE
DENÚNCIA DE RACISMO INSTITUCIONAL E SUAS CONSEQUÊNCIAS PARA A
GESTÃO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. PhD Manoel Joaquim Fernandes de Barros.

Salvador
2021

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade
Salvador, Laureate Internacional Universities.

Bispo, Livia Veiga de Oliveira

Gerenciamento de crise em redes sociais: viralização de denúncia de racismo institucional e suas consequências para a gestão./ Livia Veiga de Oliveira Bispo.- Salvador: Unifacs, 2021.

181 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. PhD Manoel Joaquim Fernandes de Barros.

1. Marketing 2. Marketing de Relacionamento. 3. Consumidor-Marca. 4. Redes Sociais. I. Barros, Manoel Joaquim Fernandes de, orient. III. Título.

CDD: 658.4012

LÍVIA VEIGA DE OLIVEIRA BISPO

GERENCIAMENTO DE CRISE EM REDES SOCIAIS: VIRALIZAÇÃO DE DENÚNCIA
DE RACISMO INSTITUCIONAL E SUAS CONSEQUÊNCIAS PARA A GESTÃO

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração da Universidade Salvador-UNIFACS, Laureate International Universities e aprovada pela seguinte banca examinadora:

Manoel Joaquim Fernandes de Barros (Orientador) _____
PhD, Grenoble École de Management, GEM, França
Universidade Salvador-UNIFACS, Laureate International Universities

Marcos Pereira Fernandes de Barros _____
Doutor, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, HEC Montréal, Canadá
Grenoble École de Management, GEM, França

Vanessa Brasil Campos Rodriguez _____
Doutora, Universidad del Pais Vasco, EHU, Espanha
Universidade Salvador-UNIFACS, Laureate International Universities

Salvador, 3 de março de 2021.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, por me capacitar e sustentar ao longo desses dois anos de pesquisa; ao meu pai, Paulo Macedo, por ser minha fortaleza e por todo o apoio; ao meu filho, Lucas Veiga, por toda a compreensão e incentivo; aos meus colegas e amigos, em especial a Cassiana Farias e Leidiane Brandão, pela parceria e torcida; ao meu namorado, Gustavo Negreiros, pelo apoio; à Universidade Salvador -Unifacs por todo suporte e pela seleção e concessão das bolsas de estudo; aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da instituição, em especial ao meu orientador, Manoel Joaquim Fernandes de Barros, pelo incentivo à produção científica; aos membros desta banca de defesa, Marcos Fernandes de Barros e Vanessa Brasil, pela disponibilidade, generosidade e enorme contribuição a este estudo; à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (Fapesb), pelo suporte financiamento deste projeto.

RESUMO

As mudanças proporcionadas pela transformação digital possuem potencial para reconfigurar práticas do *marketing*. Um dos pontos chave dessa nova dinâmica imposta pela tecnologia é o campo do relacionamento com o cliente, em que marca e consumidor interagem de forma direta através de plataformas *online*. Este cenário desafia gestores de marketing a incorporarem a estratégia digital à essência do planejamento estratégico, sob pena de obsolescência do negócio ou dano à reputação empresarial, uma vez que as marcas estão cada vez mais expostas a crises em ambiente digital. A presente pesquisa tem como pergunta de partida: quais as práticas textuais, discursivas e sociais conduzidas pelo Shopping da Bahia, durante a crise de imagem enfrentada em junho de 2018, na tentativa de garantir efetividade comunicacional na defesa de sua marca? O objetivo geral deste estudo é identificar as estratégias de gerenciamento de crise de imagem adotadas pelo Shopping da Bahia no episódio em questão. O presente referencial teórico versa sobre os constructos de racionalidade instrumental e substantiva, além dos conceitos de transformação digital, gerenciamento de crise de imagem corporativa e efetividade comunicacional. Na perspectiva qualitativa, optou-se pelo estudo de caso único, com coleta de dados através do método netnográfico, observação participante (com produção de notas de campo) e entrevistas em profundidade. A discussão dos resultados se deu à luz da Análise de Conteúdo das notas oficiais divulgadas pelo shopping e das respostas dos entrevistados; e da Análise Crítica do Discurso destes comunicados e dos comentários dos internautas nos *posts* de resposta da empresa no Instagram. Dentre as contribuições deste estudo de caso, do ponto de vista de municiar gestores no processo de tomada de decisão, estão: a constatação empírica de que as redes sociais representam um espaço de articulação de grupos oprimidos e que este ambiente exige a revisão de práticas de gerenciamento de crise; a identificação de seis dimensões determinantes da efetividade comunicacional em resposta corporativa; a reflexão acerca da emergência da racionalidade substantiva como elemento norteador das ações e políticas organizacionais; além da necessidade da presença do marketing digital como parte integrante do comitê de crise e do investimento na contratação permanente de um software de monitoramento das redes sociais.

Palavras-chave: Marketing. Transformação Digital. Relacionamento Consumidor-Marca. Gerenciamento de Crise Corporativa. Redes Sociais.

ABSTRACT

The changes brought about by digital transformation have the potential to reconfigure marketing practices. One of the key points of this new dynamic imposed by technology is the field of customer relationship, in which the brand and the consumer interact directly through online platforms. This scenario challenges marketing managers to incorporate digital strategy into the essence of strategic planning, under penalty of business obsolescence or damage to corporate reputation, as brands are increasingly exposed to crises in a digital environment. The present research has as its starting question: what are the textual, discursive, and social practices conducted by Shopping da Bahia, during the image crisis faced in June 2018, to ensure communicational effectiveness in the defense of its brand? The general objective of this study is to identify how image crisis management adopted by Shopping da Bahia in the episode in question. This theoretical framework deals with the constructs of instrumental and substantive rationality, in addition to the concepts of digital transformation, corporate image crisis management and communicational effectiveness. From a qualitative perspective, a single case study was chosen, with data collection using the netnographic method, participant observation (with production of field notes) and in-depth interviews. The discussion of the results took place in the light of the Content Analysis of the official notes released by the mall and the responses of the interviewees; and the Critical Discourse Analysis of these communications and the comments of Internet users in the company's reply posts on Instagram. Among the contributions of this case study, from the point of view of equipping managers in the decision-making process, are: the empirical finding that social networks represent a space for articulation of oppressed groups and that this environment requires a review of practices of crisis management; the identification of six determinant dimensions of communicational effectiveness in corporate response; the reflection about the emergence of substantive rationality as a guiding element of organizational actions and policies; in addition to the need for the presence of digital marketing as an integral part of the crisis committee and the investment in the permanent hiring of software for monitoring social networks.

Keywords: Marketing. Digital Transformation. Consumer-Brand Relationship. Corporate Crisis Management. Social networks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo teórico de análise instrumental da efetividade do discurso corporativo.....	77
Figura 2 - Etapas da pesquisa	93
Figura 3 - Post original do vídeo flagrante no Facebook	100
Figura 4 - Imagens capturadas do vídeo flagrante.....	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de análise instrumental geral.....	77
Quadro 2 - <i>Framework</i> de análise qualitativa instrumental.....	84
Quadro 3 - Modelo de análise substantiva geral.....	87
Quadro 4 - Framework geral da Análise Crítica do Discurso (ACD).....	97
Quadro 5 - Cronologia do caso Shopping da Bahia	101
Quadro 6 - Análise de vocabulário da primeira nota	113
Quadro 7 - Efeito das desculpas corporativas.....	115
Quadro 8 - Críticas quanto à produção textual	116
Quadro 9 - Análise de vocabulário, gramática e coesão.....	117
Quadro 10 - Análise textual em face da racionalidade substantiva	119
Quadro 11 - Análise textual em face da racionalidade instrumenta	122
Quadro 12 - Análise da estrutura textual	124
Quadro 13 - Análise da produção discursiva	127
Quadro 14 - Confronto de ideias na produção discursiva.....	130
Quadro 15 - Repercussão do caso em ambiente digital	132
Quadro 16 - Vídeo flagrante como elemento amplificador ou inibitório	133
Quadro 17 - Consumo do discurso e transparência	135
Quadro 18 - Articulação de grupos oprimidos em ambiente digital.....	137
Quadro 19 - Articulação de grupos oprimidos em ambiente digital.....	140
Quadro 20 - Estigmatização como elemento do micro discurso do público	145
Quadro 21 - Aspectos de poder que estruturam discursos.....	147

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO DO MARKETING	16
2.1	POTENCIAIS DA TECNOLOGIA APLICADA À GESTÃO.....	21
2.2	A INTERNET E O SURGIMENTO DAS REDES SOCIAIS	23
2.3	REPERCUSSÃO DE CONTEÚDOS EM AMBIENTE DIGITAL.....	35
3	QUANDO UMA CRISE ABALA A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO	42
3.1	MUDANÇA DO PAPEL DA IMPRENSA NO FOMENTO DA CRISE	46
3.2	CONCEITOS E CONJUNTURAS DA CRISE DE IMAGEM CORPORATIVA	51
3.3	NEGATIVIDADE E EFEITOS DOS ENXAMES DIGITAIS	69
4	EFETIVIDADE NO GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM CORPORATIVA EM AMBIENTE DIGITAL.....	75
4.1	MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE INSTRUMENTAL DA EFETIVIDADE DO DISCURSO CORPORATIVO	76
4.1.1	Modelo teórico para análise qualitativa instrumental	78
4.2	MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE SUBSTANTIVA DO DISCURSO CORPORATIVO	86
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	92
5.1	MODELO DE ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO	96
5.1.1	Delimitação do campo empírico	98
6	DESCRIÇÃO DO CASO	100
7	ANÁLISE DOS RESULTADOS	105
7.1	ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS NOTAS OFICIAIS EMITIDAS PELO SHOPPING.....	105
7.2	ANÁLISE CRÍTICA DAS NOTAS DO SHOPPING E DOS COMENTÁRIOS EM REDE SOCIAL	111
7.2.1	Análise textual.....	112

7.2.2	Análise das práticas discursivas	124
7.2.3	Análise da prática social.....	136
7.3	TRIANGULAÇÃO DE DISCURSOS EM FACE DA VOZ DO SUJEITO COLETIVO	148
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	156
	REFERÊNCIAS.....	161
	ANEXO A - CRONOGRAMA DA PESQUISA	179
	ANEXO B - MODELO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA	180
	ANEXO C - AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DO TRABALHO EM MEIO ELETRÔNICO	181

1 INTRODUÇÃO

Os desafios impostos a gestores pelas novas dinâmicas de relacionamento entre consumidores e marcas na internet representam um tema contemporâneo e oportuno na divisão do *marketing*. Pesquisadores têm se debruçado a entender os fenômenos inerentes à gestão de relacionamentos, que, quando negativos com marcas, representam um risco potencial e podem levar a uma crise, com impactos desastrosos à reputação corporativa, principalmente quando se alastram nas redes sociais.

Os consumidores compartilham suas experiências em ambiente digital e, movidos pelo senso de coletividade, que é genuíno destas plataformas de relacionamento na internet, milhares ou até milhões de internautas passam a partilhar do assunto, seja em defesa ou em ataque a uma marca. Diante deste cenário, muitas vezes, a potência da rede é capaz de propagar exponencialmente ruídos e radicalismos, quando um fato polêmico, envolvendo funcionários e ocorrido nas dependências da empresa, transporta ocorrências de preconceito social, racial ou de outras dimensões, para o âmbito organizacional (SILVER, 2013). Gestores, então, se veem desafiados a conter crises, com potencial de repercussão nunca visto em tempos prévios ao surgimento da internet.

Este estudo parte de uma experiência empírica, vivenciada no âmbito da gestão de marketing digital, durante o episódio envolvendo o Shopping da Bahia, que enfrentou uma crise de imagem decorrente da “viralização”, em redes sociais, do vídeo¹ no qual um segurança do estabelecimento se opunha à iniciativa de um cliente de pagar uma refeição para um menor de idade, em condição de vulnerabilidade social (RODRIGUES, 2018). O referido vídeo alcançou milhões de compartilhamentos no Facebook², além deste tema ser sido destaque na imprensa baiana, em meios de comunicação de outros estados, até ganhar espaço no Jornal Nacional, da Rede Globo³.

Esse episódio está ancorado em um contexto socioeconômico macro que desafia gestores na definição de políticas institucionais para lidar com diferenças e mediar conflitos.

¹ *Imagens foram exibidas em reportagem do Jornal Nacional, da TV Globo, no dia 13 de junho de 2018 (MP instaura inquérito para apurar conduta de agente de segurança em shopping de Salvador. Jornal Nacional. 13 jun. 2018. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/6808132/programa/>. Acesso em: 20 fev. 2021).*

² *O Facebook foi criado em 2004 pelos ex-alunos da Universidade de Harvard, Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz, Eduardo Saverin e Chris Hughes. A mídia social trouxe a possibilidade de o público postar conteúdos, argumentar, curtir ou não e compartilhá-los. Em 2019, a plataforma possuía 2,3 bilhões de usuários (RECUERO, 2009; TEIXEIRA, 2019).*

³ *Emissora de televisão nacional com mais de 50 anos no mercado, com atuação em mais de 190 países e considerada a maior produtora de conteúdo próprio da América Latina. A emissora tem audiência diária de cerca de 97 milhões de pessoas, com cobertura de 98,6% dos municípios brasileiros (GLOBO, 2017).*

Dados do IBGE (2019) apontam que, na Bahia, 663 mil pessoas estavam fora da força de trabalho no último trimestre de 2017 e, em 2019, mais de 13 milhões de brasileiros encontravam-se em situação de miséria (AMORIM; NEDER, 2019). E o fator étnico-racial impacta na condição de pobreza da população; é o que indica o relatório do Fundo Internacional de Emergência das Nações Unidas para a Infância (UNICEF, 2010): 26 milhões de jovens brasileiros viviam em famílias pobres e, do total, 17 milhões são declarados afrodescendentes.

A mobilização de internautas em torno do caso trouxe à tona, em comentários publicados nas mídias sociais, termos como: racismo, preconceito, discriminação e vergonha. Neste contexto, justifica-se a escolha do caso para estudo na medida em que episódios como o do Shopping da Bahia despertam a sensibilidade dos *stakeholders* quanto aos efeitos das crises, pelo sentimento de que estas poderiam ter sido evitadas. A comoção social gerada pelas imagens potencializa o engajamento na discussão e a repercussão do fato na internet.

Para embasar a análise deste caso, do ponto de vista da gestão de marketing, o presente marco teórico versa sobre a racionalidade instrumental e substantiva, uma vez que para a compreensão de estratégias discursivas corporativas frente a fenômenos complexos e com contextos sociais latentes, mostra-se necessário um olhar não só gerencial, mas emancipatório (RAMOS, 1989; SANTOS; SERVA, 2013; SERVA, 1997). O referencial teórico deste estudo lança luz a constructos que contribuem para a definição do ambiente digital, no qual crises de imagem se dão, e das novas práticas adotadas tanto por marcas, quanto por consumidores em tempos de redes sociais.

Para tanto, a transformação digital é um conceito chave e refere-se ao processo que denota oportunidades e ameaças impostas pela tecnologia no campo do relacionamento com o consumidor (MICELI; MARÓSTICA, 2019; NWANKPA; ROGERS, 2019; ROUMANI, 2016; SALVADOR; IKEDA, 2015; SCHWAB, 2016). Neste escopo, o ambiente digital é explorado, caracterizando-se como um espaço no qual relações são estabelecidas através de laços, em rede, numa trama de conexões dispersas em que grupos sociais se conectam em comunidades que difundem informações de forma pulverizada (CASTELLS, 1999; GRANOVETTER, 1973; MEDEIROS; RODRIGUEZ; BARROS, 2018; RECUERO, 2009). O comportamento do consumidor é também foco desta discussão teórica, uma vez que, ao conectar-se através de redes sociais, eles se apropriam de poder individual e força da mobilização coletiva em torno de um tema, em ataque ou defesa de uma marca (KOTLER, 2017; RECUERO, 2009). No entanto, mesmo admitindo a influência da opinião negativa individual no comportamento coletivo, a literatura diverge acerca da capacidade de articulação de grupos em ambiente digital (CASTELLS, 2018; HAN, 2018; JENKINS, 2009).

Outro elemento desta revisão de literatura é o gerenciamento de crise de imagem corporativa, processo que exige planejamento por parte das organizações, além de ação proativa e transparente, quando episódios geram uma onda de comentários negativos ou uma tempestade de fogo online (BUENO, 2014; HAN, 2018; PFEFFER; ZORBACH; CARLEY, 2014). Uma crise corporativa é composta por três fases: pré-crise, que consiste na prevenção e preparação; crise, que é o momento da resposta institucional; e pós-crise, em que ocorre o aprendizado e a revisão (COOMBS; LAUFER, 2018). Este estudo, por sua vertente empírica, se atém à análise da resposta corporativa frente a fatos já ocorridos e, portanto, à etapa de gerenciamento de crises, quando o que foi planejado durante o processo de gestão de crises é posto em prática (TEIXEIRA, 2019). A motivação da pesquisa, portanto, está na revisão das ações corporativas adotadas frente ao episódio crítico (COOMBS; LAUFER, 2018).

A defesa da reputação é também um tema abordado, uma vez que ela representa um ativo valioso e garante vantagem competitiva (DIJKAMNS; KERKHOF; BEUKEBOOM, 2015; PORTER; MILLER, 1999). Porém, muitas vezes, a imagem percebida pelos internautas é bastante distinta daquela que a empresa deseja projetar (FOMBRUN; RIEL, 2004; KOTLER, 2017). Em casos de crise de imagem na internet, a escuta social através do monitoramento de plataformas de relacionamento é uma estratégia essencial para a garantia da efetividade comunicacional (SALVADOR; IKEDA, 2015). Na medida em que o problema é percebido, parte-se para o seu gerenciamento e posicionar-se oficialmente é uma necessidade imediata, uma vez que a falta de resposta pode ser percebida como indício de culpa por parte da organização (PARENTE, 2015; TEDLOW, 2012; TEIXEIRA, 2019).

Para fins deste trabalho, compreende-se efetividade como a “conjunção dos conceitos de eficiência e eficácia, traduzidos no uso dos melhores meios na ação para obtenção de um resultado pleno para um evento esperado” (FRAGA, 2017, p. 63). Em se tratando de comunicação corporativa, eficiência seria comunicar-se com o público da melhor forma possível, entendendo as limitações da empresa do ponto de vista de recursos para tal e com foco nas necessidades do consumidor. Já eficácia, é realizar uma comunicação exatamente conforme demandado, muitas vezes, encontrando soluções para viabilizá-la, que estejam além da capacidade inicial de realizá-las. A junção de ambos os conceitos constitui a efetividade, que seria nada mais do que encontrar os melhores meios para atender às necessidades do público, ou seja, para alcançar o melhor resultado em termos de comunicação.

Com base na teoria, conclui-se que, para ser efetiva, a resposta corporativa precisa seguir preceitos, dentre eles: velocidade, objetividade e clareza (FORNI, 2013; PARENTE, 2015; PARK, 2017; TEIXEIRA, 2019). Os impactos da crise em ambiente digital podem ser

medidos a partir da percepção de marca e memória do consumidor, o que pode não se traduzir em queda nas vendas, mas que revela prejuízos à reputação e exige uma reação eficaz por parte das empresas (HANSEN; KUPFER; HENNIG-THURAU, 2018).

Isto posto, os procedimentos metodológicos adotados neste estudo possuem caráter qualitativo. Trata-se de um estudo de caso único, acerca de um episódio decisivo, ou seja, que comporta a comprovação de uma ou mais teorias, além de ser raro e revelador (YIN, 2015). A coleta de dados lança mão do método netnográfico (como ferramenta para escuta da “voz do consumidor”, do discurso proveniente da rede), da realização de entrevistas em profundidade (para entender a percepção dos gestores envolvidos no caso) e da observação participante através da elaboração de notas de campo (cujos elementos serviram para estruturar a sessão de descrição do caso). Esse último recurso foi possível uma vez que a autora desta pesquisa atuou profissionalmente no caso à época, na área de marketing digital, como colaboradora da empresa prestadora de serviço do shopping.

A discussão dos resultados se dá através da Análise de Conteúdo e da Crítica do Discurso (ABDALLA; ALTAF, 2018; BARDIN, 2011), com o objetivo de encontrar-se a voz do sujeito coletivo a partir da triangulação entre o macro discurso (contexto sociocultural) e os micro discursos institucional (notas oficiais), de gestão (entrevistas) e do público (comentários dos consumidores na rede social). A intenção é, a partir do aprendizado, propor estratégias efetivas de gerenciamento de crise, oportunas para o contexto brasileiro e para os tempos de utilização de redes sociais digitais como ferramenta de comunicação corporativa..

Como pergunta de partida desta pesquisa, propõe-se: quais as práticas textuais, discursivas e sociais conduzidas pelo Shopping da Bahia, durante a crise de imagem enfrentada em junho de 2018, na tentativa de garantir efetividade da comunicação organizacional na defesa de sua marca? O objetivo geral deste estudo é identificar as estratégias de gerenciamento de crise de imagem adotadas pelo Shopping da Bahia no episódio em questão. Como objetivos específicos, propõe-se: compreender as mudanças impostas à prática discursiva em decorrência do advento do ambiente digital; definir os atributos de efetividade de discurso propícios a este novo cenário; verificar o uso das redes sociais como caminho de articulação de grupos oprimidos; e propor práticas efetivas de resposta corporativa à luz dos atributos apontados pela literatura e do aprendizado resultante desta experiência empírica.

A contribuição deste estudo se dá no campo científico através do aprofundamento da discussão acerca de um fenômeno ainda pouco explorado pela literatura nacional e internacional, que é o gerenciamento de crise em ambiente digital (HANSEN; KUPFER; HENNIG-THURAU, 2018; TEIXEIRA, 2019). A presente pesquisa está posicionada no

escopo discursivo da divisão de marketing do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), precisamente no campo da gestão de relacionamentos e relacionamento consumidor-marca. O estudo possui ainda alinhamento com o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade Salvador UNIFACS, com a linha de pesquisa Gestão de Áreas da Administração e de Processos Administrativos e com o grupo de pesquisa Gestão da Educação, Aprendizagem Organizacional e Inovação (Gedai).

Na perspectiva de mercado, este trabalho avança no aprofundamento da estratégia corporativa, uma vez que propõe um modelo de análise instrumental capaz de avaliar a efetividade das respostas corporativas. A partir do modelo qualitativo proposto, gestores possuem insumos para a tomada de decisão mais assertiva sobre “como” gerenciar as crises de marca em ambiente digital, classificadas como tempestades de fogo online. Além disso, este estudo traz uma contribuição substantiva, uma vez que admite o contexto social de episódios emblemáticos, como o abordado neste estudo, em que discursos latentes refletem vozes oprimidas e ganham força emancipatória em ambiente digital (CASTELLS, 2018; HANSEN; KUPFER; HENNIG-THURAU, 2018; RAMOS, 1989; SANTOS; SERVA, 1997; SERVA, 2013).

A estrutura deste documento é composta por, além desta introdução, um referencial teórico subdividido nas seguintes temáticas: transformação digital no marketing, com o objetivo de apresentar as mudanças disruptivas no campo da gestão; o gerenciamento de crise de imagem organizacional, em especial, a título de análise do posicionamento das empresas nestas circunstâncias; para, enfim, a efetividade da comunicação organizacional, seção que se atém às obras que tratam deste objeto de estudo. Após os procedimentos metodológicos adotados, os resultados são objeto de análise e, na sequência, são dispostas as considerações finais.

2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO DO MARKETING

A presente seção visa apresentar o conceito da transformação digital e seus impactos na gestão de marketing, tanto nas práticas de relacionamento com o cliente, quanto do acesso e análise de informações. Este fenômeno surge com o advento da quarta revolução industrial (SCHWAB, 2016), conhecida também como revolução tecnológica, na qual a transformação digital se apresenta de forma disruptiva e a internet passa a mediar as relações, fazendo das redes sociais palcos *online* de discussões. Tal revolução tem como características:

[...] velocidade (ao contrário das revoluções industriais anteriores, esta evolui em um ritmo exponencial e não linear); amplitude e profundidade (ela tem a revolução digital como base e combina várias tecnologias, levando a mudanças de paradigma sem precedentes da economia, dos negócios, da sociedade e dos indivíduos); impacto sistêmico (ela envolve a transformação de sistemas inteiros entre países e dentro deles, em empresas, indústrias e em toda a sociedade) (SCHWAB, 2016, p. 13).

Com base neste novo paradigma, é importante salientar que a tecnologia pode se apresentar como vilã ou não, mas nunca como um elemento neutro (KRANZBERG, 1985). Mas, ela tem o potencial de mudar essencialmente as relações humanas.

Somos desprogramados por meio dessa nova mídia (a digital), sem que possamos compreender inteiramente essa mudança radical de paradigma. Arrastamo-nos atrás da mídia digital, que, aquém da decisão consciente, transforma decisivamente nosso comportamento, nossa percepção, nossa sensação, nosso pensamento, nossa vida em conjunto (HAN, 2018, p. 10).

Lindstrom (2016) afirma que a tecnologia, em franco desenvolvimento neste século, tem a capacidade de nos alterar como seres humanos, o que, segundo o autor, obriga a humanidade a adaptar-se e a caminhar no mesmo passo da evolução tecnológica. Neste contexto, a relação simbiótica entre a inovação e a sociedade é reconhecida: “a tecnologia não determina a sociedade: incorpora-a. Mas a sociedade também não determina a inovação tecnológica: utiliza-a” (CASTELLS, 1999, p. 42).

No entanto, quando essa discussão é transposta ao cenário contemporâneo, a afirmativa exige uma ponderação. Talvez em tempos da soberania da comunicação de massa, essa premissa fosse suficiente para explicar as relações sociais mediadas pela tecnologia, já que o autor parece reconhecer o potencial tecnológico de moldar a sociedade. Porém, em tempos de redes sociais digitais e *smartphones*, é possível afirmar que a tecnologia ou a ausência dela determina em alguma medida a sociedade e as regras de relacionamento.

Quando transpomos essa discussão ao ponto de vista corporativo, mostra-se evidente que se apropriar da transformação digital é uma necessidade vital. Esta nova dinâmica impacta, portanto, de forma essencial, na redefinição de estratégias corporativas e do funcionamento de instituições, uma nova realidade para empresas de diferentes portes e segmentos (NWANKA; ROUMANI, 2016; SCHUWAB, 2016). Repensar estratégia consiste no ato de “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” (PORTER, 1999, p. 63).

Essa transformação implica em inovações digitais que, além de mudar, “ameaçam, substituem ou complementam regras existentes do jogo nas organizações, ecossistemas, indústrias ou campos” (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018, p. 53, tradução nossa⁴). É o caso da internet, que representa “um conjunto poderoso de ferramentas que podem ser usadas, sabiamente ou imprudentemente, em quase qualquer setor e como parte de quase qualquer estratégia” (PORTER, 2001, p. 1). Neste contexto de mudança de paradigma, o marketing figura como estratégico e vital do ponto de vista organizacional. Drucker (1993, p. 36) sustenta essa tese, ao afirmar que o marketing deve “permeiar todas as áreas do empreendimento” e tem, como foco, o cliente.

Rifkin (2001, p. 86) afirma que a evolução do marketing está intimamente relacionada às “novas tecnologias de informação e de comunicações que possibilitam um relacionamento um-a-um excelente entre empresas e clientes”. Segundo este autor, as tecnologias - R - ou tecnologias de relacionamento – são ferramentas de marketing com capacidade de “criar um ambiente abrangente para organizar a vida pessoal e reestruturar o discurso social”, potencializando a criação de um relacionamento interativo, de “intimidade com o cliente” (RIFKIN, 2001, p. 89).

Essa necessidade mostra-se ainda mais evidente com o uso das mídias sociais, fruto da tendência de transformações no consumo impulsionada pelo avanço da tecnologia (FIRAT; VENKATESH, 1995). Mudanças disruptivas, seminais e interconectadas continuam em curso e “criam um ambiente novo e de fato sem precedentes para as atividades da vida individual, levantando uma série de desafios inéditos” (BAUMAN, 2007, p. 7). Essa perspectiva sociológica é sustentada pela afirmação de que é importante compreender “os modos sutis, porém complexos e profundos, pelos quais nossas vidas individuais refletem os contextos de nossa experiência social” (GIDDENS, 2005, p. 24).

⁴ *threaten, replace or complement existing rules of the game within organizations, ecosystems, industries or fields.*

O surgimento de plataformas de relacionamento mudou essencialmente a forma de consumo de informação, de relacionamento entre consumidores e marcas e, até a forma de consumo em si: “a Era do Acesso é definida, acima de tudo, pela crescente transformação em *commodity* de toda a experiência humana” (RIFKIN, 2001, p. 79). O autor aponta que o foco do marketing é estabelecer relações a longo prazo e, para isso, o uso estratégico das tecnologias de relacionamento é fundamental, uma vez que mercados cedem espaço para as redes e a propriedade dá lugar ao acesso.

A gestão de relacionamento, função do marketing imbuída da missão de gerenciar conflitos e de viabilizar a melhor experiência do indivíduo/consumidor com a marca, é foco desta pesquisa. Segundo Kerin *et al.* (2007, p. 7), o marketing objetiva o benefício da firma e a defesa de seus interesses, justamente através do “gerenciamento de relacionamentos com os clientes”. A intenção gerencial é que seja estimulado um comportamento favorável dos *stakeholders*, para que eles se tornem defensores da empresa (LODI, 2015). Esse caminho vem a ser estratégico para a construção da reputação positiva de uma marca.

No trânsito da transformação digital, o comportamento do consumidor também é remodelado pela tecnologia. O comportamento do consumidor, neste estudo, tem um caráter culturalista, uma vez que assume uma perspectiva sistêmica acerca dos “efeitos do marketing sobre a sociedade”, ou melhor, sobre como dinâmicas da sociedade são capazes de moldar a experiência do cliente (FONTOLAN-JUNIOR; CAMARGO, 2019, p. 3). Este paradigma suporta estudos que buscam “entender de que forma se dá o papel potencialmente mais participativo do consumidor na relação com as tecnologias informacionais características da sociedade contemporânea” (SOUZA, 2010, p. 12). E a intenção desta pesquisa é ir além, a fim de entender como consumidores constroem e elaboram sua realidade social à luz da tecnologia (VENKATESH; KARABABA; GER, 2002).

Os clientes se comportam de forma diferente na “busca de informações em relação a produtos e serviços de fontes *offline* para fontes eletrônicas de propaganda boca a boca (eWOM), como redes sociais e *sites* de avaliação” (DIJKMANS; KERKHOF; BEUKEBOOM; 2015, p. 3, tradução nossa⁵). E, a partir destas mudanças, gestores são levados a reverem a estratégia de negócio.

Pfeffer, Zorbach e Carley (2014, p. 188, tradução nossa⁶) apontam que o aumento dos gastos com mídias sociais se configura acima do patamar de “qualquer outro investimento em

⁵ *their information seeking behavior with regard to products and services from offline sources to electronic word-of-mouth sources (eWOM), like social networking and review sites.*

⁶ *any other marketing investment.*

marketing”, realidade que pode ser constatada do ponto de vista empírico e que revela a mudança de perspectiva de gestores em termos de investimentos. Para ilustrar a afirmativa dos referidos autores, este estudo traz um relato de experiência empírica, vivenciada no ano de 2018. Uma fundação, com pujança nacional, passou a ter como gestor de marketing um profissional de São Paulo que, ao assumir a conta na Bahia, determinou o aumento do investimento *online*, que era inferior a 10% do montante destinando às ações *offline*, para o patamar de 50%. A medida revela a tendência de transformação digital nas práticas de marketing, diante das potencialidades evidentes para os negócios.

Neste contexto, as mudanças proporcionadas pela tecnologia são capazes de desorganizar setores inteiros e permitir “a empresas, como Facebook, obterem um crescimento exponencial” (GRUPTA, 2019, p. 15). Os aparatos digitais passam a ser incorporados aos processos organizacionais e, na medida que têm efeito disruptivo e revolucionário, chegam naturalmente a remodelar práticas, inclusive do marketing.

Como explicam Perdomo e Lemos (2019, p. 3), “para gerar valor aos consumidores na era digital, as organizações precisam tornar-se digitais”. Isso significa incorporar a estratégia digital ao planejamento geral da organização, reavaliando-se práticas e reinventando-se os negócios (GRUPTA, 2019; ROGERS, 2019).

O que diferencia uma empresa da outra, portanto, em termos de vantagem competitiva, é o quanto cada uma delas está disposta a mudar, a admitir o processo de transformação digital e a antecipar “o poder da tecnologia de informação” (PORTER; MILLER, 1999, p. 106). A criação e captura de valor, neste contexto, depende da capacidade da gestão de incorporar inovações a partir de uma perspectiva de negócio aberta, utilizando-se ideias internas e externas, ou seja, também dedicando atenção ao conhecimento de fora da organização (CHESBROUGH, 2006; COZZOLINO; VERONA; ROTHAEERMEL, 2018).

No entanto, a escuta não se restringe apenas a inovações desenvolvida por concorrentes, mas à observação da experiência ou do comportamento do consumidor, que leva à reconfiguração de produtos e serviços (TIGRE, 2014). A questão é: até que ponto a organização percebe a abrangência da mudança e sua emergência?

Hamel (2000, p. 85), que afirma que “a mudança altera o processo como um todo, desafia líderes e abala os alicerces no âmbito empresarial, inclusive a maneira como produtores alcançam seus clientes”. Neste cenário, as organizações, que não se adaptarem a mudanças impostas pela tecnologia, podem estar com sua sobrevivência em risco. De acordo com Ackoff (1974, p. 12), “adaptação é a resposta a uma mudança (estímulo) que reduz de fato ou potencialmente a eficiência do comportamento de um sistema”.

Em tempos de economia digital (SANTOS, 2010; SHAPIRO; VARIAN, 1999),-que pressupõe a preservação das leis econômicas fundamentais sob o novo contexto regido pela informação, os recursos são dinâmicos e, segundo Teece (2017, p. 3, tradução nossa⁷), consistem na “capacidade da empresa de integrar, criar e reconfigurar recursos internos e recursos externos (incluindo as capacidades comuns da empresa) para abordar e moldar mudanças em ambientes de negócios”. O autor ainda alerta que essa capacidade pode ser enfraquecida por erro de gerenciamento e, para que ela seja forte, os gestores precisam empreender (TEECE, 2016; 2017).

Isso significa que eles (os gestores) devem desenvolver e testar conjecturas sobre tecnologias e tecnologias emergentes, tendências do mercado, conceber e refinar novos modelos de negócios, fazer a P&D (pesquisa e desenvolvimento) necessários e investimentos e montar e orquestrar criativamente os ativos necessários dentro e fora da organização (TEECE, 2017, p. 5, tradução nossa⁸).

Ao líder, a missão digital é sua principal atribuição, pois, como concluíram Westerman, Bonet e McAfee (2016, p. 116), o sucesso da transformação digital “começa no alto escalão da empresa”. Segundo os autores, “apenas os executivos-chefes são capazes de criar uma visão convincente do futuro e transmiti-la para toda a organização. Depois, funcionários de médio e baixo escalão poderão transformar em realidade esta visão”. O achado revela o quão estratégica é a transformação digital de uma empresa e, para os autores, “Mestres Digitais” são aquelas corporações que reconhecem isso e investem em oportunidades digitais:

Nos “Mestres Digitais” que estudamos, os líderes criaram uma visão de futuro clara e ampla, foram responsáveis por algumas iniciativas críticas para, então, envolver seus funcionários na construção da visão da empresa ao longo do tempo. Os líderes permaneceram envolvidos durante a transformação para sustentar a mudança com fortes argumentos, levá-la adiante, veem como redirecionar atividades e comportamentos que não viessem ao encontro da visão (WESTERMAN; BONNET; MCAFFE, 2016, p. 28).

Como alternativa para viabilizar a mudança institucional nesses novos tempos, Porter e Heppelmann (2014, p. 1, tradução nossa⁹) ainda apontam que “as empresas devem olhar além das próprias tecnologias para a transformação competitiva que está ocorrendo”. Essa postura se

⁷ *firm’s ability to integrate, build and reconfigure internal and external resources (including the firm’s ordinary capabilities) to address and shape changing business environments.*

⁸ *This means they must develop and test conjectures about emerging technological and marketplace trends, devise and refine new business models, make the necessary R&D and related investments, and creatively assemble and orchestrate the required assets inside and outside the organization.*

⁹ *Companies must look beyond the technologies themselves to the competitive transformation taking place.*

reflete na posição que o líder deve adotar, no sentido de perceber as tendências de outros negócios que convivem nesse ecossistema, reconhecendo a digitalização do negócio como um todo (GRUPTA, 2019).

A diferença entre assertividade ou não da estratégia digital está no grau de engajamento da empresa como um todo no processo de transformação do negócio. De acordo com Westerman, Bonet e McAfee (2016, p. 17), “às vezes, as empresas que se esforçam para se tornarem verdadeiramente digitais falham em desenvolver as capacidades digitais para trabalhar de forma diferente ou as capacidades de liderança necessárias para definir uma visão e executar as mudanças”. Isso se dá, muitas vezes, porque não há um comprometimento da gestão com a transformação digital para garantir a sobrevivência da empresa.

Após abordar-se o impacto transformador da tecnologia na gestão de marketing e a responsabilidade do líder na condução desse processo, a próxima subseção irá abordar a gestão do conhecimento adquirido a partir do acesso a dados em ambiente digital e o quanto estratégicas as ferramentas podem ser na tomada de decisão.

2.1 POTENCIAIS DA TECNOLOGIA APLICADA À GESTÃO

As tecnologias transformam negócios e, em especial, os relacionamentos, ao ponto de que a identidade do cidadão ou marca acaba por ser definida a partir de suas associações e ações virtuais (COHEN, 2013; KARIMI; WALTER, 2015; SCHMIDT). Neste ponto, o investimento em ferramentas digitais (mídias sociais, mobilidade, *softwares* de monitoramento digital, plataforma digital própria e em *analytics*¹⁰) garante aproximação com clientes e transforma processos (WESTERMAN; BONNET; MCAFFE, 2016).

A incorporação da tecnologia é processual e, como explicam Cozzolino, Verona e Rothaermel (2018) e Karimi e Walter (2015), em suas obras, as tecnologias disruptivas revelam atributos que satisfazem clientes essencialmente novos e são melhorados com o tempo. Ou seja, a exigência do consumidor aumenta, uma vez que ele tem cada vez mais acesso a recursos tecnológicos e que estes são apropriados pela concorrência, e a necessidade de investir em ferramentas digitais para o relacionamento se torna vital.

¹⁰ De acordo com Costa (2019, p. 1), o *analytics* “é uma plataforma de análise de dados online do Google que, a partir da instalação de um código nas páginas do site, coleta informações dos usuários e as transforma em relatórios”. As ferramentas de *analytics* contribuem para a personalização de serviços e produtos, passando-se a obter conhecimento acerca de padrões de comportamento (WESTERMAN; BONNET; MCAFFE, 2016).

As redes sociais são peça-chave desta engrenagem. Segundo Miceli e Maróstica (2019, p. 99), “mais do que conectar pessoas, as mídias sociais se tornaram meios de comunicação que vão além do pessoal; elas se tornaram uma ferramenta de marketing direto”. O volume de dados gerados pelos clientes representa elemento essencial do processo de adaptação às demandas deste novo tempo, ou melhor, é o ativo estratégico que agrega valor à corporação (CHRISTENSEN; HAMEL, 2000; OLESEN; KAER, 2005; ROGERS, 2019).

Apesar de clássica, a obra de Rifkin (2001, p. 82) já apontava para a tendência de utilização das tecnologias de relacionamento - neste caso, os dados gerados por plataformas de relacionamento como as mídias sociais – com fins corporativos. Segundo o autor, “o *feedback* cibernético contínuo permite a empresas prever e suprir as necessidades do cliente permanentemente”.

Trata-se do marketing baseado no conhecimento, que, segundo McKenna (1997, p. 4), consiste no domínio da “tecnologia pertinente; da concorrência; de seus clientes; das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo; e de sua própria organização, recursos, planos e forma de fazer negócio”. Assim como McKenna (1997), Tigre (2014) reforça a importância do monitoramento do *feedback* dos clientes e do mercado para a tomada de decisão, o que é possível a partir da coleta de informações em *big data*¹¹.

Essa mudança pressupõe compreender o mundo a partir de um grande volume de dados, numa iniciativa de quantificá-lo a partir do uso da *big data*, que faz com que uma certa confusão acabe tendo que ser tolerada (CUKIER; MAYER-SCHOENBERGER, 2013; WURMAN, 1991). Quando não se estabelecem padrões para interpretação dos dados, sem o uso de equipes especializadas, a dificuldade de gestão da informação e do conhecimento é ainda maior.

Silver (2013) alerta quanto ao excesso de informações *online*, ao apresentar estimativa da IBM de que são gerados 2,5 quintilhões de *bytes* de dados ao dia, e que a maior parte dessas informações não é útil. Cukier e Mayer-Schoenberger (2013) ainda acrescentam que a quantidade de dados disponíveis dobra a cada três anos e que menos de 2% de todas as informações armazenadas hoje não são digitais. O gerenciamento desses dados é uma atividade fundamental para municiar gestores com informações úteis para tomada de decisão e compreensão eficiente de cenários. Esse pensamento está sintonizado com o que Schwab (2016,

¹¹ O *big data* é considerado por Dean (2014, p. 10), de forma metafórica, como o ouro ou petróleo do capitalismo moderno, o “recurso natural” do qual ele depende. Esse fenômeno tecnológico é definido como “o aumento da geração, capacidade de armazenamento, processamento e análise de dados” (SALVADOR; IKEDA, 2015, p. 5).

p. 59) constata: que o acesso aos dados “oferece conhecimento granular sobre a caminhada de compras do cliente” e esse recurso gera valor para as organizações.

A transformação para a forma digital de praticamente tudo o que fazemos ou usamos hoje em dia criou uma enxurrada de informações. Agora os executivos têm acesso a dados preciosos capazes de aumentar substancialmente seus insights sobre a experiência vivida pelo cliente. Essas informações devem ser a parte vital para bolar fascinantes experiências a serem vivenciadas pelos consumidores (WESTERMAN; BONNET; MCAFFE, 2016, p. 55).

No entanto, em tempos de consumidores conectados, possuir um setor digital ou um perfil nas mídias sociais não é garantia de assertividade em gestão: nutrir uma relação positiva com seus *stakeholders* representa um importante desafio. O caminho apontado pela literatura para uma gestão efetiva de marketing digital é o planejamento, capaz de compreender “o cenário e as dores das empresas e solucioná-las uma a uma” (MICELI; MARÓSTICA, 2019, p. 11). A partir dos dados disponíveis sobre o comportamento do consumidor, dinâmicas de mercado e riscos, as empresas podem prever cenários e, assim, evitar que crises se instaurem em ambiente digital. Dados, portanto, são parâmetros de referência para a tomada de decisão (SCHMIDT; COHEN, 2013).

Enfim, este estudo revela o fenômeno da transformação digital impactando em produtos, serviços, estrutura empresarial e processos. É uma ruptura sistemática de mercados como um todo, em uma abertura para novos paradigmas de competição nunca vista, exigindo uma postura de resiliência estratégica e ousadia por parte de líderes, que, quando não se arriscam rumo ao novo, tendem a ver suas marcas superadas pelos que inovam e atendem às necessidades do consumidor conectado. Na próxima seção, o ambiente digital será analisado a partir de relevantes contribuições teóricas.

2.2 A INTERNET E O SURGIMENTO DAS REDES SOCIAIS

Conceber uma organização contemporânea sem admitir a presença de sua marca em ambiente digital, seja em mídias sociais ou portais na internet, pode condená-la ao fatídico quadro de obsolescência do negócio. Desde o surgimento da internet comercial no Brasil, em 1995, a dinâmica do desenvolvimento de negócios incorporou ferramentas digitais, que impactaram em mudanças essenciais nas estratégias de marketing de organizações de todo porte, conforme relatado na seção anterior. A transformação digital pode até ser um termo

relativamente novo, porém, a concepção deste ambiente de conexões e interatividade em rede traz importantes contribuições clássicas.

Na reta final do último século, quando a internet comercial acabava de chegar ao Brasil e sua expansão no mundo era uma realidade, Castells (1999) ampliou o conceito de rede já sob os moldes da tecnologia, propondo o entendimento de rede como um conjunto de nós interconectados. Segundo este autor, essas redes representavam estruturas abertas e com capacidade ilimitada de expansão, e novos nós seriam integrados na medida em que se comunicavam dentro desta rede, ao compartilharem códigos comuns de comunicação. Castells (1999) sustenta sua tese no paradigma de informação, afirmando que esta evoluiu para a abertura como uma rede de múltiplos acessos, um sistema dinâmico, suscetível de inovação, porém sem ameaças ao seu equilíbrio. Esse sistema, para ele, possui como atributos principais: abrangência, complexidade e disposição em forma de rede.

Granovetter (1973) propõe o conceito de “força de laços interpessoais” sob a ótica de análise das redes. Mesmo antes de tratarmos da tecnologia como plataforma destas relações, recorremos ao autor, que defende que seria através de redes, ditas por ele impessoais, que os indivíduos interagem em uma escala pequena, a princípio. Essa interação tem, segundo sua análise, o potencial de se transformar em grande escala e, em seguida, retornar ao padrão de rede em pequenos grupos. Para sustentar a sua tese, o autor explica que um fluxo de comunicação entre indivíduos seria potencializado (em termos de alcance social, ou seja, distância percorrida) através de laços fracos:

Se alguém disser um boato a todos os seus amigos íntimos, e eles o fizerem da mesma forma, muitos ouvirão o boato pela segunda e terceira vez, uma vez que aqueles ligados por laços fortes tendem a compartilhar com amigos. Se a motivação para espalhar o boato é um pouco menor a cada onda de recontagem, então é muito mais provável que os rumores de movimentação de rumos sejam limitados a alguns cliques do que os que são feitos por fracos; pontes não serão cruzadas (GRANOVETTER, 1973, p. 1366, tradução nossa¹²).

A premissa do autor, de que laços interpessoais são identificados na dinâmica de relacionamento em rede, é admissível e sua contribuição é valorosa no campo teórico, na medida em que trata da força desses laços como determinante para a difusão da discussão de pares sobre um determinado tema. Ao projetarmos a análise de Granovetter (1973) para os dias

¹² *If one tells a rumor to all his close friends, and they do likewise, many will hear the rumor a second and third time, since those linked by strong ties tend to share friends. If the motivation to spread the rumor is dampened a bit on each wave of retelling, then the rumor moving through strong ties is much more likely to be limited to a few clicks than that going via weak ones; bridges will not be crossed.*

de hoje, a dinâmica proposta por ele para explicar a interação em rede permanece oportuna, uma vez que podemos identificar nos ambientes *online* de relacionamento a dinâmica semelhante de propagação de um tema. O autor descrevia, como próprio do ambiente *offline* à sua época, que laços fracos tinham maior poder de alcance na difusão de um assunto e que laços fortes tinham o poder de conter tais rumores.

No ambiente digital contemporâneo, mesmo quando se perde a motivação de propagação dos rumores, é justamente essa propriedade de laços fracos que faz com que eles se tornem duradouros e, seu alcance, exponencial. Os laços fortes ainda não desenvolveram a capacidade de conter a difusão de um determinado rumor, mesmo quando o conteúdo compartilhado nesta rede não condiz com os fatos.

Neste novo cenário, surge o fenômeno atual de propagação de notícias falsas (*fake news*), no qual indivíduos se apropriam da tecnologia em prol, muitas vezes, de interesses particulares, e esse conteúdo é compartilhado pela força de laços nas redes sociais, ancorado pela boa fé daqueles que acabam por acreditar em sua veracidade.

A discussão em torno do fenômeno ganhou forças, com impactos tecnológicos (com o caso do uso de *deep fake*, que são vídeos editados com montagens de som e imagem), sociais (que influenciam diretamente na opinião pública e, em casos de pandemia do COVID-19, por exemplo, interferem na adesão a campanhas de interesse da saúde pública) e políticos. Este último aspecto ganha destaque a partir do escândalo envolvendo a Cambridge Analytica, assessoria política britânica responsável pela campanha digital de Donald Trump à presidência dos EUA, que se declarou culpada pelo uso de dados do Facebook (CAMBRIDGE..., 2019) para alcançar possíveis eleitores e o uso de notícias falsas como estratégia. No Brasil, a última campanha eleitoral para presidência, na qual foi eleito o candidato Jair Bolsonaro, foi palco de uma avalanche de denúncias do uso de *fake news* como ferramenta política dos partidos na disputa pelo pleito, o que levou a imprensa nacional a criar um movimento de combate à essa prática e a Justiça Eleitoral a lançar campanha alertando sobre a temática (RICHTER, 2019).

Na política, especialmente de direita, o uso de verdades alternativas tem sido uma estratégia amplamente utilizada, que alcança resultados instrumentais a partir da consistência dos argumentos, do diálogo com os indivíduos *online* e do alcance de suas mensagens (quando o conteúdo é apresentado no ambiente em que a discussão se dá), sempre com foco no poder (APPLEBAUM, 2019; ORWELL, 2009; SCHOPENHAUER, 2014).

Assim, o ambiente digital ganha uma dimensão simbólica capaz de transformar o virtual em real (CASTELLS, 1999). Porém, muito embora a discussão acerca das notícias falsas,

apesar de contemporânea, não seja objeto precípuo desta pesquisa, ela encontra neste referencial teórico elementos para seu entendimento.

Em consonância com essa discussão, destaca-se a contribuição do filósofo franco-canadense, Lévy (1999), que aponta para o fato de que palavras são elementos reais, mesmo que dispostas em ambiente virtual. Para ele, o virtual existe, mesmo sem estar presente. E para que fique clara a dimensão virtual do ambiente digital, cabe destacar a proposição do autor de que: “é virtual toda entidade desterritorializada, capaz de gerar diversas manifestações concretas em diferentes momentos locais determinados, sem, contudo, estar ela mesma presa a um lugar ou tempo em particular” (LÉVY, 1999, p. 49).

O autor traz o conceito de ciberespaço, que consiste em um espaço de “comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado da informação e do conhecimento”, que tem as tecnologias digitais como infraestrutura (LÉVY, 1999, p. 32). Esta definição é atualizada por Rifkin (2001, p. 13), para quem o ciberespaço é um “meio eletrônico muito distante do mercado delimitado geograficamente”. Ou seja, sua abrangência e sua capilaridade fazem deste mercado um território virtual de relações.

A concepção de rede como um conjunto aberto de nós interligados, contrasta com a realidade atual na qual a democratização efetiva do acesso à internet não é uma realidade global (CASTELLS, 1999). Lefrançois, Boaventura e Barros (2019) acreditam que um longo caminho ainda deverá ser percorrido até que a inclusão digital seja uma realidade na sociedade como um todo. A alfabetização eletrônica, por exemplo, representa um desafio a ser superado, uma vez que o não uso da internet é responsável pela existência de um “fosso digital” (MORRIS, 2007).

A internet possui potencial de beneficiar a vida de quem a ela tem acesso e, segundo Morris (2007, p. 10, tradução nossa¹³), as barreiras à alfabetização digital de idosos, por exemplo, são: “falta de motivação, de se sentir muito velho para aprender novas habilidades, ter medo de tecnologia, não ter acesso a TI, não ter habilidades de *e-literacy*, não ser capaz de pagar para ficar online, tendo preocupações com a falta de segurança e privacidade”. Este acesso também é prejudicado pelos custos da rede, uma vez que a infraestrutura necessária detém uma *hiper* intermediação, caracterizada por vários tipos de atores interligados, como: provedores de conteúdo, mecanismos de pesquisa, portais, provedores de serviços de Internet, fabricantes de *software*; plataformas de relacionamento (CARR, 2000).

¹³ *lack of motivation, of feeling too old to learn new skills, having a fear of technology, not having access to IT, not having e-literacy skills, not being able to afford going online, having concerns about lack of security and privacy,*

Essa realidade pode ser transposta para contextos como o do Brasil e de países subdesenvolvidos, nos quais algumas dessas barreiras também levam crianças, jovens e adultos ao mesmo fosso. Mas, no campo da democratização do acesso, há quem aponte para horizontes otimistas:

Não há consenso referente à participação e visibilidade dos cidadãos na esfera pública *online*. Por um lado, há esperanças de um maior envolvimento dos cidadãos no discurso público, atribuindo à mídia social um efeito de democratização. Os pesquisadores propõem um nivelamento de estruturas de influência na internet e a emancipação dos cidadãos na formação de informações e na orientação de fluxos de informações (KAPIDZIC *et al.*, 2019, p. 253, tradução nossa¹⁴).

Schmidt e Cohen (2013) preveem que até 2025 a maioria da população mundial estará *online*, mas admitem que a internet não é compreendida por completo pelo homem e tem um potencial enorme para o bem e para o mal. Esse cenário pode ser ilustrado pela ambiguidade inerente à democratização do acesso ao ambiente digital, que viabiliza a inclusão de populações a serviços antes não acessíveis, e, por outro lado, à insegurança decorrente da disponibilização de dados pessoais em rede. São dois exemplos que revelam que a produção exponencial de conteúdo e seu compartilhamento terá resultantes positivas ou negativas ao indivíduo, a depender do uso que se faça da tecnologia.

Outro ponto da teoria de Castells (1999) passível de discussão é a sua afirmação de que essa dinâmica se dá sem ameaças ao seu equilíbrio. Pelo contrário, inovações impostas pelo dinamismo estrutural podem provocar desequilíbrio nas redes, o que se evidencia por um cenário de crise de imagem. Um elemento novo apontado em qualquer publicação em rede social, envolvendo uma marca, pode trazer à tona uma discussão de âmbito social, por exemplo, que traga danos irreversíveis à sua reputação, o que pode ser concretizado até em termos de falência de um negócio ou graves prejuízos financeiros.

A lógica do funcionamento das redes passa a ser ancorada simbolicamente pela internet e com aplicação em qualquer tipo de atividade, contexto ou local conectado eletronicamente. Assim, a literatura passa a ser tão atual em sua previsão, que merece destaque: “as redes interativas de computadores estão crescendo exponencialmente, criando novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela” (CASTELLS, 1999, p. 40).

¹⁴ *There is no consensus pertaining to citizens' participation and visibility in the online public sphere. On the one hand, there are hopes for greater citizen engagement in public discourse, ascribing social media a democratization effect. Researchers propose a leveling of influence structures on the internet and the emancipation of citizens in shaping information and guiding information flows.*

A internet passou a permear todo tipo de atividade social, mesmo que de forma indireta. Essa lógica de rede molda relações sociais, e esses laços estão ancorados em valores comuns aos indivíduos e à corporação. Empresas de pequeno ou de grande porte estão inseridas nesta rede, seja do ponto de vista econômico, político, social ou, mesmo, tecnológico. A questão é que a rede atua como “porteiro”, ou seja, dentro dela, novas oportunidades são criadas o tempo todo, mas “fora das redes, a sobrevivência fica cada vez mais difícil” (CASTELLS; 1999, p. 232). O que faz com o que o indivíduo ingresse nas redes ou grupos *online*, segundo Castells (1999), são os interesses comuns e valores afins.

[...] o novo sistema de comunicação transforma radicalmente o espaço e o tempo, as dimensões fundamentais da vida humana. Localidades ficam despojadas de seu sentido cultural, histórico e geográfico e reintegram-se em redes funcionais ou em colagens de imagens, ocasionando um espaço de fluxos que substituiu o espaço de lugares (CASTELLS, 1999, p. 462).

A dinâmica do relacionamento entre usuários das redes sociais, portanto, ultrapassa limites espaciais, relativiza o tempo e existe a partir do engajamento de discussão no entorno de temas específicos ou de interesse de grupos. Torna-se possível entender essa conexão, justamente, a partir dos nós que compõem a própria rede.

Mas a discussão acerca do ambiente digital não finda neste ponto da literatura internacional clássica. Outra obra, a de Brown, Broderick e Lee (2007), aponta uma dinâmica que pode ser entendida a partir do relacionamento em rede anteriormente explanado, porém, com o desenvolvimento tecnológico e a apropriação de novas plataformas de relacionamento, as relações se dão de uma forma mais específica.

Os autores afirmam que a comunicação boca-a-boca (WOM - *Word Of Mouth*) cresceu massivamente entre 2004 e 2007, nos Estados Unidos, e que esta dinâmica “tem um impacto maior sobre os julgamentos do produto, a formação de atitudes e a tomada de decisões do que as comunicações formais de marketing” (BROWN; BRODERICK; LEE, 2007, p. 15, tradução nossa¹⁵). Podemos traçar aqui um paralelo ao que Granovetter (1973) já anunciava em termos da força dos laços ao potencializar rumores e, neste caso, Brown, Broderick e Lee (2007) já trazem o impacto desta interação nas redes *online* no comportamento dos indivíduos e na formação da opinião.

A tese, portanto, de que a comunicação boca-a-boca sustenta a importância desta dinâmica para interações de consumidores *online* é consistente e totalmente aplicável ao cenário

¹⁵ WOM has a greater impact on product judgments, attitude formation, and decision making than formal marketing communications.

atual de comunicação entre a marca e seus públicos. Hábitos de consumo e tomada de decisão se nutrem de informações compartilhadas pelos pares ainda em comunidades ou, mesmo, através do acesso a conteúdos compartilhados por “amigos” afins, demonstrando ainda a força dos laços na difusão de um certo tema.

Alterações essenciais na forma como produtores chegam aos consumidores são percebidas e torna-se necessário que marcas estejam atentas ao que o cliente expressa *online*, como ele interpreta acontecimentos e conteúdos, como responde e do que necessita, principalmente quando se mostra insatisfeito com algum produto ou serviço (HAMEL, 2000; ROGERS, 2019). Segundo Rogers (2019, p. 21), “o uso de ferramentas digitais está mudando a maneira como descobrem, avaliam, comparam e usam os produtos, e como compartilham, interagem e mantêm-se conectados com as marcas”.

Em 2007, estudiosos e profissionais de marketing estavam interessados no comportamento de comunicação da WOM no contexto das comunidades *online*, “por causa da extraordinária popularidade, crescimento e influência de tais comunidades” (BROWN; BRODERICK; LEE, 2007, p. 3, tradução nossa¹⁶). Concordar que as comunidades ainda são focos de atenção do marketing nos tempos de hoje já não é tão pertinente, pois esta era uma dinâmica muito comum a plataformas como Facebook. Nos tempos de Instagram¹⁷ e uso de *sites* de avaliação de marcas, como TripAdvisor¹⁸ ou Reclame Aqui¹⁹, o conceito de comunidade fica menos evidente, porém, a WOM não perde seu lugar de fala e protagonismo como elemento potencial de interação entre indivíduos *online*.

A mudança não está apenas no alcance do WOM digital quanto ao número ilimitado de outros consumidores e mídias (HANSEN; KUPFETER; HENNING-THURAU, 2018). Os consumidores levam cada vez mais em consideração a opinião dos outros e isso tende a moldar padrões coletivos de comportamento. Segundo Kotler (2017, p. 21), esses clientes adoram “compartilhar histórias, boas e ruins, sobre suas experiências de consumo” e isso influencia nas decisões de compra dos outros. Tal fenômeno pode ser explicado pela redução de assimetria de informação entre agentes do mercado:

¹⁶ *Because of the extraordinary popularity, growth, and influence of such communities.*

¹⁷ *Comprado pelo Facebook em 2012, o Instagram tornou-se a rede preferida de quem gosta de compartilhar vídeos e fotos, trazendo a ferramenta dos stories como diferencial, com mensagens expostas por 24 horas e vídeos em tempo real. Estas funções acabaram sendo incorporadas pelo Facebook, mas ambas as plataformas coexistem (TEIXEIRA, 2019).*

¹⁸ *O TripAdvisor é uma plataforma de viagens do mundo, na qual são acessadas avaliações e opiniões sobre “acomodações, restaurantes, experiências, companhias aéreas e cruzeiros” (TRIPADVISOR, 2020).*

¹⁹ *“Maior plataforma de relacionamento entre consumidores e empresas da América Latina” (CHIMENTI; FERREIRA, 2019, p. 1).*

Eles também compartilham suas opiniões e compilam enormes acervos de avaliações. Juntos, pintam o próprio quadro de empresas e marcas, que muitas vezes é bem diferente da imagem que as empresas pretendem projetar. A internet, sobretudo a mídia social, facilitou essa grande mudança fornecendo as plataformas e as ferramentas (KOTLER, 2017, p. 28).

Brown, Broderick e Lee (2007, p. 4, tradução nossa²⁰) apontam, como característica essencial do WOM, o fato de ser um “canal de comunicação de marketing dominado pelo consumidor, em que o remetente é independente do mercado”. Isso dá a ele um caráter de confiabilidade superior à comunicação oficial da empresa. E é justamente a independência do mercado e autonomia do consumidor nesses ambientes digitais que traz credibilidade à WOM, onde tal dinâmica se dá através das redes interpessoais de cada indivíduo.

A força dos laços estabelecidos entre indivíduos em rede volta à tona e remete, mais uma vez, a uma ponte com Granovetter e Castells. A princípio, Brown, Broderick e Lee (2007, p. 4, tradução nossa²¹) levantam a discussão acerca de que o comportamento da pessoa, grupo ou organização tem maior relação com seus vínculos e redes, do que com os seus atributos individuais. A força dos laços teria relação aqui com “número e tipos de recursos que eles trocam, da frequência das trocas e da intimidade das trocas entre elas”.

Neste aspecto, os autores corroboram com Granovetter (1997) ao argumentarem que consumidores tendem a contribuir mais com a comunicação boca-a-boca para parceiros relacionais fortes do que fracos, uma vez que a influência no comportamento do receptor, no caso de laços fortes, seria maior e que existe uma necessidade de envolvimento emocional do consumidor com aquilo que compra. Na medida em que compartilham dos mesmos interesses, os indivíduos tendem à homofilia, ou seja, a uma semelhança que decorre de sua origem.

Há casos em que grupos oprimidos socialmente se unem em rede e ali se articulam, formando o que também pode-se chamar do “público” em rede, uma coleção de pessoas que compartilham do entendimento semelhante de mundo, identidade, consenso quanto ao interesse coletivo e necessidade de reivindicar inclusão (BOYD, 2010; CASTELLS, 2018). Ito (2008, p. 3, tradução nossa²²) admite a voz ativa presente na rede e afirma que “os públicos podem ser reatores, (re)criadores e (re)distribuidores, engajando-se em cultura e conhecimento

²⁰ *Consumer-dominated channel of marketing communication where the sender is independent of the market.*

²¹ *Number and types of resources they exchange, the frequency of exchanges, and the intimacy of the exchanges between them.*

²² *publics can be reactors, (re)makers and (re)distributors, engaging in shared culture and knowledge through discourse and social exchange as well as through acts of media reception.*

compartilhados por meio de discursos e trocas sociais, bem como através de atos de recepção midiática”.

Essa seria uma forma de entendermos o que move laços fortes, porém, mesmo quando os indivíduos não apresentam semelhanças e até são desconhecidos, esse cenário não inviabiliza o contato e o WOM, pois seria através da comunicação heterofila (cujos indivíduos possuem origens diferentes), que se facilitaria um fluxo de informações entre segmentos distintos do sistema social (BROWN; BRODERICK; LEE, 2007).

Quanto à força dos vínculos interpessoais estabelecidos em ambiente digital, portanto, a necessidade de estabelecer laços emocionais e de confiabilidade faz com que laços fortes tenham maior influência no comportamento do receptor, pois é como se, trazendo para a dinâmica das redes sociais digitais de hoje, a partir do momento que alguém, com quem se tenha forte laço, compartilha um conteúdo que desperta em você algum tipo de sentimento, a necessidade de partilhar daquele comportamento e difundir aquele conteúdo se tornasse instintiva e isso se propaga, exponencialmente e conseqüentemente, por laços fracos.

Neste ponto desta revisão de literatura, a obra da autora brasileira Raquel Recuero (2009, p. 22) é apropriada, uma vez que ela propõe um estudo sobre a comunicação mediada por computador, com o objetivo de “compreender como essas redes estão modificando os processos sociais e informacionais da nossa sociedade”. Assim como Granovetter (1973) e Brown, Broderick e Lee (2007), Recuero (2009) trata dos laços sociais, que são responsáveis pelas conexões em redes sociais, elemento essencial de sua definição. Essa conexão acontece entre atores, que podem ser entendidos como indivíduos ou grupos, e cujo rastro social deixado por eles revela o grau de engajamento em determinado assunto ou em determinada causa:

Essas ferramentas proporcionaram, assim, que atores pudessem construir-se, interagir e comunicar com outros atores, deixando, na rede de computadores, rastros que permitem o reconhecimento dos padrões de suas conexões e a visualização de suas redes sociais através desses rastros. É o surgimento dessa possibilidade de estudo das interações e conversações através dos rastros deixados na Internet que dá novo fôlego à perspectiva de estudo de redes sociais, a partir do início da década de 90. É, neste âmbito, que a rede como metáfora estrutural para a compreensão dos grupos expressos na Internet é utilizada através da perspectiva de rede social (RECUERO, 2009, p. 24).

Ainda como explica a autora, “a interação seria a matéria-prima das relações e dos laços sociais” e, neste caso, “a ação de um depende da reação do outro, e há orientação com relação às expectativas” (RECUERO, 2009, p. 30-31). A troca de mensagens entre os pares revela a força de seus laços: os fortes são responsáveis pela unidade dos grupos e os fracos são estruturantes das redes sociais, pois conectam vários grupos (RECUERO, 2009).

No Facebook, uma das plataformas sob análise neste estudo, figuram as comunidades virtuais como um de seus recursos e, nelas, os laços se estreitam e são elas que funcionam como *clusters* para mobilização de grupos. Em meio a uma dinâmica de crise, por exemplo, elas surgem como elementos legitimadores de um determinado discurso e tendem a influenciar posicionamentos de seus pares diante de um determinado fato. Como explica Recuero (2009, p. 144), “a comunidade virtual é um conjunto de atores e suas relações que, através da interação social em um determinado espaço constitui laços e capital social em uma estrutura de *cluster*, através do tempo, associado a um tipo de pertencimento”.

Com o intuito ainda de compreender as dinâmicas sociais dispostas em ambiente de rede, cabe recorrer à obra de Boyd (2010, p. 7, tradução nossa²³), que examinou, entre 2004 e 2010, diferentes aspectos de *sites* de redes sociais e nos traz uma colaboração ainda no campo da literatura clássica e internacional acerca das tecnologias em rede. Segundo a autora, as “tecnologias em rede introduzem novas possibilidades para amplificar, registrar e disseminar informações e atos sociais”, e essa concepção da vida cotidiana *online* se dá pela diferença entre a estrutura física (composta por átomos) e a digital (constituída por *bits*).

Os *sites* de redes sociais são plataformas que permitem que usuários se tornem visíveis em ambiente digital (BOYD; ELLISON, 2008). Semelhante a outros tipos de mídia social e comunidades *online*, inclusive às que inspiraram a noção de WOM proposta por Brown, Broderick e Lee (2007), cada um destes *sites* possui ferramentas distintas, como é o caso da probabilidade de compartilhamento de fotos e vídeos, essencial para a compreensão deste estudo de caso. Por exemplo, o Twitter²⁴ possui a ferramenta que permite *retwittar*, ou seja, compartilhar o conteúdo original, o que contribui para disseminar informações (KAPIDZIC *et al.*, 2019).

Com o desenvolvimento tecnológico destes *sites*, outras oportunidades ferramentais surgiram, permitindo que os indivíduos construam “um perfil público ou semipúblico dentro de um sistema delimitado, que articula uma lista de outros usuários com os quais eles compartilham uma conexão, e visualiza e percorre sua lista de conexões e aquelas feitas por

²³ *networked technologies introduce new affordances for amplifying, recording, and spreading information and social acts.*

²⁴ *O Twitter fornece aos usuários um meio de "microblogging" através da publicação frequente de pequenas atualizações de status ou "tweets". Cada tweet é limitado a 140 caracteres ou menos. Os usuários podem selecionar outros usuários para "seguir"; os tweets publicados por esses indivíduos aparecem em ordem cronológica inversa no perfil do usuário (RYBALKO; SELTZER, 2010, p. 337)*

outras pessoas dentro do sistema” (BOYD, 2010, p. 4, tradução nossa²⁵). Também nesses *sites* de redes sociais, os indivíduos podem se conectar com quem desejam, estreitando laços e grupos criados em torno de interesses em comum, reforçando, desta forma, valores, pressupostos e visões de mundo.

Uma ferramenta mais usada para encontros públicos são os recursos de comentários que exibem conversas no perfil de uma pessoa (também conhecido como “The Wall” no Facebook e “Comentários” no MySpace). Os comentários são visíveis para qualquer pessoa que tenha acesso ao perfil dessa pessoa e os participantes usam esse espaço para interagir com pessoas (BOYD, 2010, p. 6, tradução nossa²⁶).

A questão dos laços ainda é uma dinâmica existente nesse ambiente digital, pois aceitar como “amigo” ou “seguidor” em perfis não públicos já pressupõe um vínculo entre esses indivíduos de pactuação ao menos de interesse mútuo. O potencial disruptivo do *bit* na concepção da vida cotidiana é admissível, uma vez que existe um campo de relacionamento digital que, muitas vezes, sobrepõe relações analógicas, com comunicação através de grandes distâncias e sem restrições cronológicas, no qual “as pessoas podem se conectar umas com as outras por grandes distâncias e se envolver com conteúdo produzido de forma assíncrona por longos períodos” (BOYD; 2010, p. 13, tradução nossa²⁷).

Mas, as características apontadas por Castells (1999) de abrangência, complexidade e disposição em forma de rede, não são suficientes para explicar a complexidade do fenômeno do relacionamento mediado pela tecnologia, revelando-se substancial a contribuição da obra de Boyd (2010). A autora descortina qualidades que, ao emergirem das propriedades dos *bits*, desempenham um papel significativo na configuração de públicos em rede. São elas:

Persistência (as expressões *online* são gravadas e arquivadas automaticamente); replicabilidade (conteúdo feito de *bits* pode ser duplicado); escalabilidade (a visibilidade potencial do conteúdo em públicos em rede é ótima); buscabilidade (o conteúdo em rede pode ser acessado por meio de pesquisa) (BOYD, 2010, p. 7, tradução nossa²⁸).

²⁵ *a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system.*

²⁶ *A more commonly used tool for public encounters is the commenting features that display conversations on a person’s profile (a.k.a. “The Wall” on Facebook and “Comments” on MySpace). Comments are visible to anyone who has access to that person’s profile and participants use this space to interact with individuals.*

²⁷ *people can connect to one another across great distances and engage with asynchronously produced content over extended periods.*

²⁸ *persistence (online expressions are automatically recorded and archived); replicability (content made out of bits can be duplicated); scalability (the potential visibility of content in networked publics is great), searchability (content in networked publics can be accessed through search)”.*

A primeira característica pode ser explicada pelo princípio de viabilidade técnica do próprio ambiente digital, uma vez que conteúdos não são apagados e sim, sobrescritos. Isso porque a exclusão definitiva exigiria grande esforço, pois “zeros” teriam que ser escritos sobre os *bits*. A presença, portanto, deste conteúdo *online* potencializa sua replicabilidade, escalabilidade e “buscabilidade”. Neste espectro, entender o público em rede é um desafio que pode ser superado, em parte, pela contribuição ainda de Boyd (2010), quando sua obra trata de três dinâmicas do ambiente digital:

Públicos invisíveis (nem todas as audiências são visíveis, quando uma pessoa está contribuindo *online*, nem são necessariamente co-presentes); contextos colapsados (a falta de limites espaciais, sociais e temporais dificulta a manutenção de contextos sociais distintos); a indefinição do público e do privado (sem controle sobre o contexto, o público e o privado tornam-se binários sem sentido, são redimensionados de novas maneiras e são difíceis de manter como distintos) (BOYD, 2010, p. 10, tradução nossa²⁹).

Isto posto, uma quarta dinâmica pode ser inserida a esse escopo, com base em Shao *et al.* (2018), que é a complexidade do uso da inteligência artificial (IA) a título de disseminação de informação (o uso de “robôs sociais” pode ser para fins destrutivos, como para a disseminação de notícias falsas, ou para fins comerciais, como o uso de algoritmos para a publicidade). A questão é que essa dinâmica também interfere na forma de consumo de informação em ambiente digital e merece atenção, como complemento do constructo de Boyd.

Para fins deste trabalho, o ambiente digital é compreendido como aquele contexto *online* de relacionamento entre indivíduos em rede, com fluxo colapsado e com características de persistência, escalabilidade, replicabilidade e buscabilidade. Esse ambiente pressupõe relacionamentos em laços fortes e fracos, sendo que estes últimos contribuem para a difusão do que se tenha interesse, onde valores tendem a reunir pares numa mesma discussão, sejam eles homófilos ou de posições até antagônicas. Isto posto, a próxima subseção se propõe a analisar a repercussão de conteúdos gerados e compartilhados nas redes sociais digitais.

²⁹ *invisible audiences (not all audiences are visible when a person is contributing online, nor are they necessarily co-present); collapsed contexts (the lack of spatial, social, and temporal boundaries makes it difficult to maintain distinct social contexts); the blurring of public and private (without control over context, public and private become meaningless binaries, are scaled in new ways, and are difficult to maintain as distinct).*

2.3 REPERCUSSÃO DE CONTEÚDOS EM AMBIENTE DIGITAL

As relações em rede não se estabelecem apenas a partir do consenso, do compartilhamento de entendimento, identidade e até de uma mesma “bandeira” a ser defendida (BOYD, 2010). Como dito na seção anterior, o que é evidente nos ambientes de redes digitais é a presença de um público engajado na mesma discussão e com posicionamentos distintos, embora a dicotomia não os faça deixar aquele espaço de convivência.

Talvez a ideia de consenso fosse mais pertinente aos ambientes de WOM, proposto por Brown, Broderick e Lee (2007), do que para explicar a dinâmica dos *sites* e aplicativos de redes sociais digitais em franco uso em 2020. Nos dias de hoje, o contraponto, a discordância ou mesmo valores antagônicos são capazes de mobilizar discussões de grande repercussão e potencial de engajamento.

Como explica Silver (2013), a internet e o capitalismo possuem eficiência extrema ao propagarem informações e disseminarem ideias tanto boas como ruins, estas últimas com efeitos que podem vir a ser desproporcionais. Esta circulação de conteúdo também é objeto do estudo de Dean (2014), que apresenta o conceito de capitalismo comunicativo, que se caracteriza por mercados como lugar de aspiração democrática.

O que a autora questiona é o fato de que a essência da participação *online* não está no potencial político e na oposição, mas na circulação de conteúdos. Segundo ela, a “circulação intensa de conteúdo no capitalismo comunicativo elimina o antagonismo necessário para a política”, ou seja, estimula a participação, mas não o debate (DEAN, 2014, p. 53, tradução nossa³⁰).

Tal premissa deriva da suposição de que atores sociais em posições distintas até se expressam na rede, mas não travariam uma relação dialógica necessária a que efeitos políticos fossem alcançados. Conforme a autora, “mensagens são contribuições para circular o conteúdo - não ações para obter respostas” (DEAN, 2014, p. 58, tradução nossa³¹).

Nesta perspectiva, surge Jenkins (2009, p. 29), que discutiu a circulação de conteúdos por diferentes sistemas de mídia e fronteiras nacionais, dinâmica essa que, segundo ele, “depende fortemente da participação ativa dos consumidores”. O compartilhamento de conteúdo está relacionado ao que nos referimos anteriormente como a capilaridade dos laços estabelecidos em ambiente digital pelos indivíduos.

³⁰ *circulation of content in communicative capitalism forecloses the antagonism necessary for politics.*

³¹ *Messages are contributions to circulating content – not actions to elicit responses.*

O fato de um vídeo transitar por várias plataformas (como Twitter, Facebook e Instagram, além de grupos de WhatsApp³²) e chegar ao noticiário das grandes emissoras de TV do país configura o processo que Jenkins (2009, p.45) descreve como de circulação de conteúdos, podendo ser exemplificado pela descrição do caso a seguir:

[...] estudantes alcoolizados no colégio local usam seus celulares, espontaneamente, para produzir seus próprios filmes (...), com líderes de torcida se agarrando sem blusa no vestiário. Em poucas horas, o filme está circulando na escola, baixado por alunos e professores e visto no intervalo em aparelhos de mídia pessoais.

Neste ponto, torna-se possível transpor a discussão para o uso das redes sociais digitais por empresas de diferentes segmentos e portes, uma vez que, nestes ambientes digitais, figuram marcas e seus consumidores. Na primeira década do século, o fenômeno de mudança do perfil do consumidor, empoderado pela nova dinâmica das redes sociais, impactou diretamente na forma de geração de conteúdo e no relacionamento das empresas com seus clientes.

Com base no cenário de compartilhamento dos vídeos descrito acima, é possível chegar ao que o autor considera disruptivo: “quando as pessoas assumem o controle das mídias, os resultados podem ser maravilhosamente criativos; podem ser também uma má notícia para todos os envolvidos” (JENKINS, 2009, p. 45). Mudanças também são constatadas por Kotler (2017, p. 20): “hoje vivemos em um mundo totalmente novo. A estrutura de poder está passando por mudanças drásticas. A internet, que trouxe conectividade e transparência às nossas vidas, tem sido em grande parte responsável por essas transformações”.

O poder exercido pelos entes sociais pode ser explicado ainda pela perspectiva de Sharoni (2012), que apresenta o conceito de “e-cidadania”, ou cidadania eletrônica, com base na experiência de relacionamento entre o governo dos Estados Unidos da América (EUA) e o público americano. O autor ressalta que a participação do cidadão nas mídias sociais e a interação com o ente público em estados democráticos se revela em empoderamento social e se materializa em confiança ou desconfiança do cidadão, expressa sob forma de sentimentos positivos ou negativos decorrentes dessa interação. Essa dinâmica social *online* também pode explicar o comportamento do cidadão perante empresas e suas interações nas mídias sociais, a partir de um comportamento reativo e ativo.

³² O Whatsapp foi criado para envio e recebimento de mensagens via internet de smartphones. Criptografado, o aplicativo permite ainda ligações de áudio e vídeo, além de criação de grupos. Sua principal característica é o imediatismo (TEIXEIRA, 2019).

Os clientes na era digital não são consumidores passivos; são como nós ou pontos em redes dinâmicas, interagindo e construindo marcas, mercados e uns aos outros. As empresas precisam conscientizar-se dessa nova realidade e tratar os clientes de maneira compatível (ROGERS, 2019, p. 39).

Endossando este discurso, Barbieri e Cajazeira (2010, p. 119) afirmam que a “internet aumentou o poder dos indivíduos”, uma vez que o exponencial volume de informações dispostas na rede e as características destas plataformas levam “vozes que passavam antes despercebidas a ganhar um aparato amplificador por meio de blogs, vídeos, redes sociais e corporativas”. Assim, exemplos como o dos estudantes revelam o potencial de repercussão na internet de um conteúdo gerado por um determinado grupo social.

Se os antigos consumidores eram tidos como passivos, os novos consumidores são ativos. Se os antigos consumidores eram previsíveis e ficavam onde mandavam que ficassem, os novos consumidores são migratórios, demonstrando uma declinante lealdade a redes ou a meios de comunicação. Se os antigos consumidores eram indivíduos isolados, os novos consumidores são mais conectados socialmente. Se o trabalho de consumidores de mídia já foi silencioso e invisível, os novos consumidores são agora barulhentos e públicos (JENKINS, 2009, p. 47).

As plataformas de relacionamento social *online*, ou seja, as redes sociais digitais têm potencial nunca percebido do ponto de vista de projeção de um conteúdo em uma escala mundial e sua capacidade de replicar essas informações, através da interação entre os indivíduos, no caso os consumidores, potencializa o poder deles neste processo. Não só como geradores de conteúdo, mas como compartilhadores deste, os usuários das redes amplificam episódios e interagem com seus pares a respeito destes, de tal forma que publicitam algo que em outros tempos ficaria reservado ao campo intraorganizacional e jamais se tornaria pauta de discussão pública.

Numa perspectiva ancorada no contexto da globalização e da tecnologia, a participação individual-coletiva é potencializada pelo fato de que o “cidadão identifica no consumo a senha que o autoriza a intervir politicamente em qualquer hora ou local” (BECK, 1999, p. 130). Kotler (2017, p.21) aborda o poder das novas tecnologias no campo de mobilização social: “agora o poder não reside nos indivíduos, mas nos grupos sociais”. Neste cenário, consumidores são tidos como “prosumidores”, ou seja, concomitantemente são produtores de conteúdo e consumidores de informações na *web* (OKADA; SOUZA, 2011; SANTAELLA, 2011). Aquela postura passiva, comum ao expectador da mídia tradicional, ficou para trás desde a apropriação, por parte dos internautas, dos recursos de interatividade e compartilhamento de conteúdo presentes nas plataformas de relacionamento. Elementos audiovisuais e de texto passaram a ser

produzidos e compartilhados por internautas livremente, o que contribuiu para ressignificar seu papel no processo comunicativo.

Portanto, lidar com um novo perfil de consumidores ativos em ambiente digital é um desafio para as empresas, uma vez que suas vozes e opiniões ganham repercussão, especialmente quando experiências negativas com as marcas são compartilhadas nas redes sociais. Neste espectro de investigação no campo da dinâmica de relacionamentos *online*, Rybalko e Seltzer (2010) estudaram perfis no Twitter de empresas que figuravam no *ranking* das maiores corporações mundiais da revista Fortune 500, com o objetivo de entender como elas utilizavam a rede social para dialogar com seus *stakeholders*. A conclusão a que os autores chegaram é a de que as empresas não utilizavam esse potencial totalmente e, com base nos elementos empíricos deste estudo, o cenário não é diferente.

Conceito essencial do ponto de vista estratégico, a comunicação dialógica é apresentada como uma troca de opiniões e ideias entre marca e seus clientes (RYBALKO; SELTZER, 2010). Porém, com base no que defende Dean (2014), o conceito de diálogo, proposto pelos referidos autores, talvez esteja ancorado na noção de “lugar de fala” e não de debate. Isso corrobora com o que eles alertam, uma vez que constatam a subutilização deste recurso:

Curiosamente, as empresas com orientação dialógica para o Twitter tendem a usar menos o princípio de geração de visitas de retorno do que as empresas não dialógicas. Uma das possíveis explicações desse fenômeno pode ser que o envio de visitantes para notícias, *sites* que detalham os eventos da empresa ou a apresentação de itens dignos de nota relacionados à empresa na mídia profissional e convencional reflete a maneira como a comunicação unidirecional tradicional opera e não a comunicação bidirecional que deve ser facilitada por meio de redes sociais. Usar o Twitter dessa maneira cheira a subverter uma ferramenta de rede social com o objetivo simples de divulgar o que está acontecendo na empresa, em vez de promover a comunicação dialógica com as partes interessadas (RYBALKO; SELTZER, 2010, p. 339, tradução nossa³³).

Han (2018, p. 86) distingue consumidor de cidadão, uma vez que esse segundo ator social seria dotado de responsabilidade com o próximo, e que o digital não seria uma técnica dotada de amor ao próximo: “ela se mostra, muito antes, como uma máquina de ego narcisista. E ela não é uma mídia dialógica”. E ele vai além:

³³ *Interestingly, companies with a dialogic orientation to Twitter tended to use the generation of return visits principle less than non-dialogic companies. One of the possible explanations of this phenomenon could be that sending visitors to news items, to websites detailing company events, or presenting newsworthy items related to the company in the professional and mainstream media is reflective of how traditional one-way communication operates rather than the two-way communication that is intended to be facilitated through social networking. Using Twitter in this manner smacks of subverting a social networking tool for the simple goal of publicizing what is going on in the company rather than fostering dialogic communication with stakeholders.*

A sociedade da indignação é uma sociedade do escândalo. Ela não tem *contenance*, não tem compostura. A desobediência, a histeria e a rebeldia – que são características das ondas de indignação – não permitem nenhuma comunicação discreta e factual, nenhum diálogo, nenhum discurso (HAN, 2018, p. 22).

O diálogo é um aspecto essencial no campo da relação humana e, ao transpormos essa discussão para o ambiente digital, ele também seria acessório. Na realidade, um caminho efetivo para conter as crises seria adotar a interatividade, pois indivíduos querem respostas às suas insatisfações e, quando há um diálogo estreito entre ele a marca, o escândalo tenderia a perder seu apelo e o assunto perderia o seu potencial como foco de discussão.

Apesar de redes sociais disporem de ferramentas que viabilizariam uma comunicação dialógica, o estudo revela que empresas subestimam essa prática como estratégia e as utilizam apenas para compartilhar conteúdos de interesse comercial ou, em casos de crise, apenas para replicação de suas respostas, sem estabelecer necessariamente um diálogo efetivo ou um debate com o seu público.

No contexto da configuração dos estados-nação como sociedades de massa, a comunicação de massa era o substrato tecnológico que mantinha esse contexto coeso, ou seja, legitimava poderes e mantinha o controle do fluxo de informação, na medida em que representava a única fonte. Ainda hoje, no entanto, a comunicação unidirecional permanece na prática da comunicação corporativa, aquela definida por Castells (1999, p. 420) como um “sistema de mão única”, apesar de a marca figurar com o seu perfil *online*.

Na medida em que não há respostas personalizadas e individualmente destinadas aos clientes insatisfeitos, e sim, apenas publicação da mesma nota oficial enviada à imprensa, a interatividade fica em segundo plano. Na internet, o que se vê na prática é uma comunicação não direcional e sem controle de conteúdo (ROMANO *et al.*, 2014). Nos perfis corporativos, a interação entre emissor e receptor chega a se restringir ao processo de interpretação da mensagem, pois não é frequente o diálogo entre os atores, ou seja, marca e indivíduos, e não há debate (DEAN, 2014).

Porém, o fato de a empresa estar inserida em ambiente digital já pressupõe novas responsabilidades corporativas, uma vez que a sociedade ganha maior potencial de ação coletiva *online* mediante pressão popular (SCHMIDT; COHEN, 2013). Este é um cenário viável em sociedades submetidas a um estado mais democrático, no qual a comunicação revelase mais descentralizada do que em estruturas autocráticas, por exemplo, nas quais o controle se expressa em termos de restrições de acesso, produção e consumo de informação.

Até nações do Leste Asiático, como o caso da China, experimentam estruturas corporativas em rede, o que às diferencia da visão capitalista ocidental, mas que as garantem certa autonomia do Estado no campo das relações comerciais e lógicas de mercado (CASTELLS, 1999). No contexto social brasileiro, por sua vez, mesmo que a empresa não dialogue com seu público, apenas publique suas versões dos fatos, o volume de conteúdo gerado por indivíduos conectados é exponencial e a relação entre marca e clientes é ditada pelo livre mercado. O conceito de capitalismo comunicativo ilustra este cenário (DEAN, 2014).

A literatura nacional também se debruça sobre o relacionamento e a ação dos indivíduos nas redes sociais, como é o caso da obra de Burrell (2006), que, no campo dos estudos organizacionais, traz uma contribuição elementar para o entendimento da circulação de conteúdo *online*. Ele sugere uma metáfora da vida social em ambiente digital a partir de um discurso lido e construído de diversas formas, através de uma espécie de colagem e montagem. Para a compreensão de como os conteúdos em texto são gerados e compartilhados nas redes sociais, mostra-se relevante recorrer ao autor:

Textos são meios que autores e leitores usam para compreender o mundo e cada novo nível de entendimento produz novos textos, que são adicionados a uma tecelagem textual. Tecelagens intertextuais vêm ter uma vida própria, visto que escrevemos coisas das quais nada conhecemos e nossas palavras não podem transportar o que pretendemos. A linguagem trabalha por meio de nós, não o contrário. Então, para a desconstrução, um texto se dissolve em outro, um texto se estabelece dentro de outro, um texto é construído sobre o outro (BURRELL, 2006, p. 456).

Desta forma, a dinâmica de “cocriação” textual, que pode ser atribuída até ao ato de interpretar um texto, surge a partir de múltiplas contribuições, tanto em leitura quanto em escrita, e revela o fenômeno da linguagem e do discurso em redes sociais digitais. Na perspectiva de Lévy (1993), trata-se de leitores como autores dos hipertextos, ou seja, eles remodelam universos de sentido e o contexto é fundamental para a comunicação. Tal pensamento corrobora com a perspectiva clássica de Wilbur Schramm (1964), para quem a comunicação é um processo social e os significados de um signo são derivados da experiência do indivíduo (BRANDALISE, 2017). É como se a plataforma digital permitisse narrativas construídas através de respostas a comentários anteriores, mesmo que legendas e imagens sequer tenham sido analisadas a fundo.

Para explicar como a interpretação das mensagens ocorre no processo comunicativo, Gomes (2019, p. 116-118) se inspira no filósofo Ludwig Wittgenstein, este que, a princípio, atribuiu o fracasso da comunicação ao fato de que “somos ruins em criar boas imagens e transferi-las para os outros”. Em um segundo momento de sua trajetória, Wittgenstein propôs

outra explicação, segundo a qual palavras seriam “ferramentas que usamos para participar de jogos de linguagem” e, para ele, o conflito surge quando “não somos capazes de entender o jogo em que a outra pessoa está envolvida”.

A abordagem acima traduz a complexidade do processo comunicativo, que excede o controle humano individual, pois depende de uma relação de trocas, de um repertório compartilhado de experiências que servem de base para interpretações distintas dos fatos. A linguagem traz mais do que apenas o conteúdo dito (no nível semântico). A comunicação prevê o que está implicado, ou seja, a intenção implícita (nível pragmático) na mensagem e, ainda, a presença de paradoxos a serem desvendados do ponto de vista lógico (BEHLE, 2014). Os conflitos são decorrentes, portanto, da não compreensão da mensagem e sua intenção, o que advém da incapacidade de compreender-se a lógica do outro, os contextos aos quais o outro está inserido e, assim, escolher-se as melhores palavras para o alcance do entendimento pretendido.

Opiniões são consolidadas sobre pilares da parcialidade, quando comentários são publicados em resposta a uma frase isolada de uma nota oficial, frente a um trecho de um vídeo completo ou mesmo em retaliação à opinião alheia, que se perde em meio a milhares de outras visões ou, mesmo, versões do fato. Esta dinâmica permite que o discurso na rede ganhe vida e, no ceio da crise de imagem corporativa, se torne um emaranhado discursivo, provocando efeitos interpretativos que vão muito além da mensagem original.

Ignorar mudanças no comportamento do consumidor e sua expressão *online* pode, portanto, ter impactos desastrosos para a imagem corporativa, uma vez que episódios podem gerar uma avalanche de pressão social contra uma determinada marca nas redes sociais. A partir do entendimento das dinâmicas de circulação de conteúdo nas redes sociais, a próxima seção se atém à a crise de imagem corporativa, com a intenção de ampliar o espectro teórico nos campos da gestão e comunicação, propondo uma análise deste fenômeno, que desafia a sociedade moderna e remodela práticas de relacionamento entre marcas e seus clientes.

3 QUANDO UMA CRISE ABALA A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO

Indivíduos e organizações se relacionam em uma dimensão pela qual a sociedade moderna experimenta certa dose de tensão. Interesses mútuos existem nas relações de consumo, porém, a assimetria permanece como pressuposto das relações e, destes *clusters*, surgem conflitos que podem resultar em crises de imagem corporativa. A reação negativa da sociedade traz consequências para a organização e, portanto, o que os consumidores pensam precisa ser levado em conta.

Na medida em que um fato se torna público nas redes sociais, ao passo que uma marca se torna alvo de críticas de usuários de uma mídia social e que um vídeo flagrante de um episódio de crise é compartilhado, por exemplo, gestores se veem desafiados a conter uma avalanche negativa na internet, que, nas dimensões atuais pode ser catastrófica para a imagem institucional. O fato passa a ser discutido por consumidores em diferentes pontos geográficos, o tema repercute de forma rápida e, muitas vezes, pessoas atacam a marca sem sequer buscarem a versão oficial do fato.

O ambiente digital faz emergir uma nova dinâmica de consumo de informação e o grau de engajamento de usuários numa discussão (acerca de temas como racismo e preconceito social, por exemplo) está condicionado ao comportamento de comunidades de consumidores *online*: “agora elas são ruidosas” e não temem “as grandes empresas e marcas” (KOTLER, 2017, p. 21). Neste contexto, ainda como explica Kotler (2017), é que surgem os adoradores e “odiadores” de uma marca.

Parente (2015) afirma que, quanto maior for a fidelidade do consumidor com relação à marca, ele pode interpretar a sua insatisfação como ter sido traído e decidir se vingar *online*. De forma complementar, Jin, Liu e Austin (2014, p. 81, tradução nossa³⁴) asseguram que a literatura emergente admite que “os públicos buscam as mídias sociais porque fornecem um suporte emocional único durante a crise”.

Então, como lidar com esse novo cenário de comunicação de marketing, no qual o conteúdo é gerado em comunidade e a empresa não têm controle sobre esta conversa? Kotler (2017, p. 29) alerta: “censurar o conteúdo reduziria a credibilidade. E é preciso estarem preparadas para uma forte reação social quando algo sair errado”. É, portanto, nesse ambiente de forte potencial de engajamento e “voz” de sujeitos conectados, que emerge a crise de imagem corporativa.

³⁴ *publics seek out social media because they uniquely provide emotional support during crises.*

O que provoca tamanha indignação? O que explica a “viralização” de um vídeo flagrante, por exemplo? Para Han (2018, p. 98), a comunicação digital é “contagante na medida em que ela ocorre imediatamente em planos emocionais ou afetivos”. A velocidade da propagação destes conteúdos, muitas vezes em ataque a uma marca, representa um quadro de “viralização” que se estrutura a partir da lógica do digital: “uma informação ou um conteúdo, mesmo com significância muito pequena, se espalha rapidamente na internet como uma epidemia ou pandemia. Nenhuma outra mídia é capaz desse contágio viral” (HAN, 2018, p. 99). Assim, torna-se possível entender o risco em que as empresas correm, se não agirem rápido.

Mas a discussão vai além, uma vez que, quando a crise se instaura e afeta negativamente uma marca, configura-se o choque, uma espécie de reação imunológica que tem semelhança com a repulsa (HAN, 2018). Esse não é um movimento desejável pelo sistema e pela comunicação, uma vez que, para Han (2018, p. 103-104), “a totalização do consumo suprime toda forma de contração imunológica”. A intenção da comunicação digital corporativa, portanto, seria conter essas “epidemias” de negatividade e estimular o positivo, a “curtida”, de acordo com o pensamento do autor.

Ao se traçar um paralelo entre essa “epidemia” digital e casos de doenças que se alastram e ameaçam populações, uma estratégia utilizada amplamente é o isolamento (o que se constata na pandemia recente do corona vírus, por exemplo). No entanto, em se tratando de comunicação corporativa, conter essa “epidemia” com o isolamento digital da marca, ou seja, com está saindo de cena durante a crise, seria uma medida ineficaz e moralmente inaceitável pela opinião pública. Os internautas exigem posicionamento.

No entanto, o susto dos gestores seria menor se um monitoramento digital³⁵ constante fosse uma prática da firma e se um plano de crise estivesse engatilhado. Um plano de crise, segundo Rosa (2008, p. 70), consiste em um “conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal”. Ou seja, representa um guia de ações a serem tomadas para reverter um episódio negativo, do ponto de vista da imagem corporativa percebida.

Mas, adotar mecanismos de planejamento não costuma ser a postura da maioria das empresas, apesar de as mídias sociais e a presença *online* dos consumidores, com o perfil reativo abordado na seção anterior, não ser uma realidade tão recente, que possa ser subestimada. A

³⁵ Tarefa realizada através de ferramentas que “possuem um mecanismo de busca do que estão falando da organização” nas redes sociais (TEIXEIRA, 2019, p. 150).

questão é que, no âmbito corporativo, a presença digital das marcas e seu relacionamento com os clientes *online* exige a redefinição de práticas e revisão de padrões de comportamento.

Neste novo cenário digital, empresas passam a lidar com maior risco de perderem valor em termos de imagem e terem sua reputação abalada por crises na internet. Se por um lado este parece um cenário obscuro e negativo, do ponto de vista corporativo, ao ampliar-se o espectro de análise para a dimensão social da transformação digital nos relacionamentos entre consumidores e marcas, um caminho promissor e otimista pode ser revelado: a capacidade de mobilização de massas em defesa ou ataque de uma marca, o que evidencia a articulação de grupos oprimidos (CASTELLS, 2018).

Do ponto de vista da sociedade, não apenas no âmbito focal da empresa, a publicidade de fatos que venham a vitimar ou lesar indivíduos, que antes ficavam restritos aos muros das instituições e não eram divulgados, hoje representa um aspecto positivo dessa transformação digital. Atos de discriminação racial ou de gênero, por exemplo, que no passado podiam ser omitidos pelas empresas no uso de sua força repressora, hoje se tornam públicos após viralização, nas redes sociais, de um vídeo flagrante.

A pobreza é pano de fundo para muitas crises que implodem em ambiente digital e esse conceito, para Townsend (1979), deriva da compreensão de privação relativa: espaço e tempo. Para compreensão da pobreza no Brasil, por exemplo, é preciso apropriar-se do referencial histórico que o ambiente explicita e dos padrões de acessibilidade a direitos essenciais próprios deste país, que possui evidências enraizadas de desigualdade:

Indivíduos, famílias e grupos da população podem ser considerados em situação de pobreza quando não têm recursos para obter os tipos de dieta, participar das atividades e ter as condições de vida e amenidades que são habituais, ou pelo menos amplamente incentivadas ou aprovadas, nas sociedades a que pertencem (TOWNSEND, 1979, p. 31, tradução nossa³⁶).

Outro aspecto elementar para esta discussão é o racial, que também permeia tensões e episódios dignos de comoção social nas redes. Anderson (2012, p. 16, tradução nossa³⁷) destaca que a pobreza e o racismo estão intimamente ligados quando o gueto é alvo de análise. Este ambiente é visto como bairros onde habitam negros pobres e, mesmo que saiam dos guetos, os negros levam consigo significados carregados de discriminação. De acordo com o autor,

³⁶ *Individuals, families and groups in the population can be said to be in poverty when they lack the resources to obtain the types of diet, participate in the activities and have the living conditions and amenities which are customary, or are at least widely encouraged or approved, in the societies to which they belong.*

³⁷ *typically, the black man is treated as a dangerous outsider until he proves he is worthy of trust.*

“normalmente, o homem negro é tratado como um estranho perigoso até provar que é digno de confiança”. E isso se evidencia na relação com o branco e em situações cotidianas:

Quando os brancos encontram um estranho negro em público, o gueto icônico quase invariavelmente serve como ponto de referência para interpretar sua identidade e a importância de sua presença, e isso é especialmente verdadeiro quando o gueto comunidade está localizada nas proximidades. Essa associação, que é feita em uma fração de segundo, molda a interação inicial, e às vezes nunca desaparece (ANDERSON, 2012, p. 17, tradução nossa³⁸).

Tal cenário se reflete na negação de direitos ao cidadão (em especial, aos negros, mulheres e indivíduos de baixa renda), evidenciado pelo quadro de desigualdade social que persiste no país, apesar do histórico de revoltas contra estruturas dominantes (HOOKS, 2018; 2019a; 2019b; RABENHORST, 2016). O caso escolhido para este estudo é emblemático por retratar o impacto da vulnerabilidade da população de baixa renda, em especial, de menores de idade vitimados pelo descumprimento de direitos assegurados pelo artigo 227, da Constituição Brasileira:

É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão (BRASIL, 2010).

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), 61% das crianças e dos adolescentes brasileiros (o que corresponde a 32 milhões de meninas e meninos) são afetados pela pobreza, em suas múltiplas dimensões, o que vai além da pobreza monetária, pois contempla um conjunto de privações de direitos (UNICEF, 2018). A questão racial também é relevante nesta discussão e os dados revelam o cenário nacional:

Vinte e seis milhões de crianças e adolescentes brasileiros vivem em famílias pobres. Representam 45,6% do total de crianças e adolescentes do país. Desses, 17 milhões são negros. Entre as crianças brancas, a pobreza atinge 32,9%; entre as crianças negras, 56%. A iniquidade racial na pobreza entre crianças continua mantendo-se nos mesmos patamares: uma criança negra tem 70% mais risco de ser pobre do que uma criança branca³⁹ (UNICEF, 2010).

³⁸ *When whites encounter a black stranger in public, the iconic ghetto almost invariably serves as a reference point to interpret his or her identity and the import of his or her presence, and this is especially true when the ghetto community is located nearby. This association, which is made in a split second, shapes the initial interaction, and sometimes never disappears.*

³⁹ *Segundo a Pnad 2009, do IBGE, trata-se de crianças pobres – população de até 17 anos vivendo em famílias com rendimento mensal familiar per capita de até 1/2 salário-mínimo.*

Quando casos de racismo e preconceito de classe são flagrados, a sociedade se mobiliza em repúdio ao fato, entidades de defesa dos direitos humanos se posicionam e, às empresas, resta a resposta, repreender tal ato e estabelecer novas políticas internas de conduta. O ato de tornar público é possível pelo potencial de reação que é inerente às plataformas de compartilhamento (SCHMIDT; COHEN, 2013). Esse cenário é explicado por Rosa (2007, p. 62): “passamos a viver, de uma década para cá, num novo ambiente moral, com novas regras de comportamento, com novas exigências, onde transgressões que antes podiam passar despercebidas podem agora ser expostas em tempo real, em escala global”. Este é um novo paradigma que impacta na gestão. No entanto, contrariando essa tendência, muitos líderes não perceberam ou subestimam o impacto da revolução tecnológica na noção de público e privado (ROSA, 2007).

Diante desta abordagem teórica, a próxima seção se destina à análise do novo cenário em que a imprensa perde seu protagonismo no fomento da crise e como esse ator social, a mídia tradicional, se reposiciona na dinâmica de comunicação em ambiente digital. Estes novos rumos redefinem o papel também do setor de marketing digital nas organizações, antes relegado a coadjuvante, quando comparado à importância da assessoria de imprensa no âmbito corporativo de tomada de decisão.

3.1 MUDANÇA DO PAPEL DA IMPRENSA NO FOMENTO DA CRISE

A transformação digital na gestão de marketing pressupõe novas dinâmicas sociais, reconfigurações de práticas e redefinições de papéis. A imprensa, que outrora detinha o protagonismo no fomento de crises de imagem, hoje não mais desempenha tal função de forma soberana.

O cidadão se expressa nas redes sociais e conquista papel cívico no fomento da discussão e na publicidade dos fatos (ONOFREI *et al.*, 2018). O temor de todo assessor de imprensa, de que uma denúncia chegasse à pauta do maior telejornal do país em audiência, hoje é o mesmo da equipe de marketing digital, quando um vídeo flagrante de um episódio condenável moralmente e envolvendo a marca da empresa é publicado nas mídias sociais.

Esse aspecto é relevante e destacado por Rosa (2007, p. 62) como genuíno das transformações ocorridas nas últimas décadas: “inovação tecnológica significa inovação moral. E essas inovações impactam diretamente na forma de planejarmos e posicionarmos as reputações nesses novos tempos”. Enquanto antes as empresas detinham esse poder de

comunicação, ancoradas em redes de publicidade e relacionamento com a mídia tradicional, que monopolizava o papel de mediação da informação, hoje elas se relacionam diretamente com o seu público. Os embates são entre pessoas e marcas, não mais através da imprensa, por exemplo.

Empresas socialmente responsáveis, o que pressupõe um comportamento moralmente aceitável, obtêm apoio de *stakeholders* e investem menos recursos em comunicação (LEE; OH; KIM, 2013). No entanto, nem sempre, o cenário é positivo. Uma vez que uma crise se instaura e que há um deslize moral flagrante, o episódio pode alcançar repercussão muito maior do que em tempos da soberania das mídias tradicionais.

A comoção social em ambiente digital ganha tamanha proporção que acaba sendo levada à discussão em telejornais, por exemplo. Como explica Teixeira (2019, p. 51-52), “hoje, a internet e a imprensa *offline* não estão dissociadas, elas estão interligadas, pois muitas vezes os meios de comunicação se pautam nos assuntos relevantes e debatidos dentro do ambiente *online*”. Este processo pressupõe a inversão da perspectiva clássica de McCombs e Shaw (1972), pois, para eles, a teoria do agendamento consistia em uma agenda pública pautada pelos meios de comunicações tradicionais. Hoje, pelo contrário, a imprensa se pauta nas discussões travadas nas redes sociais, o que vem a ser considerado como contra-agendamento (BARRETTA; CERVI, 2012; BRANDALISE, 2017).

Um fenômeno impensável, para padrões de comunicação de duas décadas atrás, se consolida na rotina da gestão contemporânea. A internet trouxe uma dinâmica nova à crise, principalmente àquela travada nas redes sociais digitais, e essas mudanças do jornalismo na era da internet são tema bastante explorado (SCHMIDT; COHEN, 2013). Casos, como os corriqueiros, revelam o quanto a imprensa acaba por repercutir o que já era discutido na internet. Para melhor entendimento, vale recorrer a como essa dinâmica se dava antes do surgimento das redes sociais digitais.

O encadear dos fatos trazia a imprensa como principal propulsora de uma crise, ou seja, o fato ganhava repercussão geral após chegar a um veículo de comunicação jornalístico. Era o que constatava Coombs (2007b, p. 164, tradução nossa⁴⁰), ainda subjugando a capacidade das redes sociais de influenciarem decisivamente no encadeamento das crises: “a maioria das partes interessadas aprenderá sobre uma crise a partir de reportagens. Em um número menor de crises, as partes interessadas aprendem sobre crises através da mídia social *online*”. Para o autor,

⁴⁰ *Most stakeholders will learn about a crisis from news reports. In a smaller number of crises, stakeholders learn about crises through online social media.*

apenas vítimas ou possíveis vítimas a serem impactadas pela crise estariam expostas em ambiente digital, a ponto de não serem informadas do fato pela mídia, mas diretamente pelas organizações.

Porém, com a expansão das plataformas de relacionamento na internet, uma inversão no encadeamento do papel da imprensa evidencia-se, pois, apesar de ela continuar fomentando conversas em torno do tema, devido ao seu papel informativo, hoje esse papel é muito menor do que jamais foi. Segundo Forni (2013), a mídia tradicional hoje atua mais a endossar o que está sendo discutido, do que a fomentar novas discussões.

Além de existir uma nova dinâmica de encadeamento dos fatos, envolvendo imprensa e redes sociais, a força das discussões em ambiente digital, em termos do peso da opinião pública, é um fator genuíno desta nova realidade. O jornalista Reinaldo Azevedo (2019) traz à tona uma importante discussão acerca da ausência de filtros, cuja imprensa era um dos mais evidentes nesta dinâmica da comunicação. Azevedo discorreu sobre esse fenômeno:

Vivemos a era da falência das mediações. Estamos experimentando o que eu ousaria chamar de "pesadelo democrático": todo mundo vota, todo mundo opina, todo mundo julga, todo mundo dá pitaco. Desapareceram os intermediários para operar os filtros. Sim, a justiça ainda é acionada para isso ou aquilo; ainda se apela ao Estado para que aplique punições na esfera penal ou cível, mas o tribunal que realmente conta, aquele que decide destinos, que vai dizer quem vive ou quem morre, que há de decidir os vitoriosos e os derrotados, bem, esse tribunal é mesmo o das redes sociais (AZEVEDO, 2019, p. 1).

Tais filtros, muitas vezes, poderiam até representar interesses dos anunciantes, dos donos dos veículos de comunicação, ou até de governos. Mas, ainda persiste a importância da imprensa e do seu papel legítimo como instrumento democrático e de defesa do interesse público, apesar de que estes veículos tradicionais tendem a perder a força de mobilização da opinião pública em tempos de redes sociais. E mesmo que detenham interesses particulares como premissa de orientação editorial, o acesso à informação *online* por parte do público também os enfraquece em termos de influência.

Desafiando profissionais a reverem suas práticas e adaptem-se à essa nova realidade, neste cenário atual, os temas ganham força na internet e os usuários das redes possuem papel essencial no fomento de uma crise de imagem. Como explicam Medeiros, Rodriguez e Barros (2018, p. 3), a mudança está no “fluxo de informações, que antes era unidirecional, do emissor para o receptor, passou a ser pulverizado, sem controle, nem fronteiras”. Neste cenário, a atividade de assessor de imprensa, por exemplo, que integra o escopo de ferramentas de

comunicação organizacional, sofreu nas últimas décadas importantes transformações com o advento das mídias sociais digitais:

Os *press releases*, antes apenas impressos, agora são digitais. As assessorias de imprensa trabalham, atualmente, com banco de dados *online*. Recursos importantes, como as coletivas presenciais, são realizados, em sua maioria, no campo da videoconferência, exigindo que esses profissionais dominem esta tecnologia, a partir de novas competências, com um perfil mais estratégico do que operacional (MEDEIROS; RODRIGUEZ; BARROS, 2018, p. 3).

De acordo com Barros (2018, p. 1), “as características das mídias sociais permitem e moldam uma nova forma de trabalho identitário, coletivo e visível”, o que pode ser exemplificado por jornalistas não vinculados à grandes veículos de comunicação, por exemplo, mas que ganham notoriedade através de seus *blogs* e, assim, constroem uma identidade profissional sólida em ambiente digital.

Tanto a prática do assessor de imprensa muda, como a dinâmica de produção de conteúdo. É como se as mídias tradicionais não fossem capazes de dar conta da velocidade de produção de conteúdo exigida hoje pela sociedade. De acordo com Schmidt e Cohen (2013), a imprensa não consegue se mover rápido o suficiente e as novidades acabam por surgir de plataformas como o Twitter, uma vez que o público busca fontes mais ágeis de informação. Para os referidos autores, resta à imprensa o papel de validação.

Com o reposicionamento da mídia tradicional e ascensão da digital, cabe, então, às empresas, rever modelos de gestão, a fim de manter vivo na internet o discurso oficial em meio à discussão do caso. Não adianta apenas divulgar uma nota à imprensa, pois o assunto está em voga nas redes sociais e as marcas precisam se posicionar neste ambiente digital. Estratégia como a de silenciar e aguardar a “onda” da crise passar, em tempos de redes sociais, não se revelam eficazes, uma vez que o indivíduo conectado exige um posicionamento e essa tempestade de ataques *online* só cessa quando isso ocorre. As práticas também mudaram na relação entre empresa e imprensa. Há cerca de 20 anos, a nota completava uma matéria, que não deveria ser exibida ou publicada pela mídia tradicional sem estar acompanhada da versão oficial do fato. Atualmente, o assunto já repercute em redes sociais e uma vez que não há posicionamento da empresa, a versão extraoficial do caso se alastra.

Neste contexto, o assessor de imprensa é desafiado a mudar suas práticas, pois esta nota precisa ser elaborada para divulgação imediata nas redes sociais, antes mesmo de ser enviada à imprensa. A nota gera repercussão e a imprensa, que surge em cena em um segundo momento, replica o conteúdo que se consolida *online* e pode fomentar, ou não, uma nova “onda” de

conversas sobre o tema. É como se a visibilidade que esse assunto merecia tivesse sido conquistada após o aval da imprensa tradicional e isso bastasse para a opinião pública.

As chamadas mídias sociais digitais (MSD), plataformas que permitem a criação e o compartilhamento de conteúdo entre pessoas, alteraram o modelo tradicional de atuação da atividade de Assessoria de Imprensa (AI). Mídias sociais, como o Facebook e o Twitter, passaram a impactar algumas funções da atividade. Atualmente, as mídias sociais pautam os meios de comunicação de massa, em um processo de desmassificação destes veículos, que, comparado ao universo anterior, o mundo *offline*, soa primitivo (MEDEIROS; RODRIGUEZ; BARROS, 2018, p. 3).

As práticas mudam e a esse resultado chegaram Medeiros, Rodriguez e Barros (2018, p. 10) em sua pesquisa. De acordo com 83% dos entrevistados, “antes das mídias sociais, a gestão de crises era facilmente conduzida, via controle de meios”. A dificuldade de gestão de crise é admitida por 90% dos profissionais de comunicação entrevistados neste estudo, o que revela a complexidade da tarefa em ambiente digital, que consiste na defesa da reputação de uma marca. É o que Rosa (2006, p. 96) também constata: “manter intacta a credibilidade e a reputação, nesse campo minado, onde em segundos uma informação roda o planeta, é muitíssimo mais difícil”. E os autores ainda detalham:

O consumidor tornou-se um emissor constante de informações. Em tempo real, as denúncias são realizadas e as informações são transmitidas freneticamente. Em cada compartilhamento, uma nova informação ou uma formação de juízo é adicionada. O fortalecimento das mídias sociais, como o Facebook, Instagram e o Twitter, levou a comunicação a um novo paradigma. Dentro desse ambiente virtual, todo cuidado é necessário para tentar evitar que a crise se espalhe como rastilho de pólvora (MEDEIROS; RODRIGUEZ; BARROS, 2018, p. 11).

A mudança do papel da imprensa no fomento da crise se dá pelo fato de que, na internet, “atores privados têm a possibilidade de participar de discursos públicos e ignorar a mídia para interagir diretamente entre si, bem como com atores públicos, como representantes políticos” (KAPIDZIC *et al.*, 2019, p. 251, tradução nossa⁴¹).

Os autores estudaram interações entre atores no Twitter e, apesar de indivíduos conectados terem voz em situações de crise, eles admitem que a mídia tradicional ainda tem “papel importante no fluxo de informações e é vinculada e retuitada com mais frequência por todos os tipos de usuários”. Essa afirmação está sustentada pelo que Castells (1999) previa: de que veículos de massa não desapareceriam, apenas seriam reorganizados.

⁴¹ *private actors have the possibility to participate in public discourse and bypass news media to directly interact with each other as well as with public actors such as political representatives.*

A comunicação direta entre empresas e consumidores, por exemplo, não depende de intermediários jornalísticos, o que supostamente, reduz a influência da mídia tradicional (KAPIDZIC *et al.*, 2019). O cenário parece crítico para profissionais de comunicação, mas, do ponto de vista da sociedade em geral, a participação do cidadão conectado e sua voz expressa em redes sociais *online* representam um novo cenário que remodela hábitos sociais, agrega capital social a indivíduos que antes não teriam espaço para emitir opiniões e torna, o ambiente digital, o novo e definitivo palco em que as relações e interações sociais são travadas.

Admitindo-se as dificuldades inerentes ao processo de gerenciamento de crise em ambiente digital e as novas dinâmicas impostas por esse cenário aos profissionais, a próxima seção tem como intuito explorar estratégias bem-sucedidas de defesa da reputação de empresas, no espectro da efetividade de gerenciamento de crise em ambiente digital, quando a marca torna-se alvo de ataques por parte de consumidores.

O propósito, através da revisão de literatura, é refletir sobre as práticas adotadas por empresas e até que ponto elas deveriam ser revistas ou adaptadas mediante a presença das marcas na internet, ao conceito de crise de imagem corporativa e às conjunturas nas quais ela se estabelece.

3.2 CONCEITOS E CONJUNTURAS DA CRISE DE IMAGEM CORPORATIVA

Tratar de crise exige um esforço teórico, a fim de situar conceitos que são essenciais para a compreensão do fenômeno. A complexidade de situações, que podem gerar uma crise, pode ser entendida à luz de Debord (2016, p. 14), uma vez que a diversidade de fenômenos aparentes define a sociedade do espetáculo. Ao contrário do que se possa pensar, “o espetáculo não é um conjunto de imagens, mas uma relação social entre pessoas, mediatizada por imagens”. E tudo que é vivido se esvai no campo da representação.

A princípio, a crise de imagem corporativa surge de um conflito envolvendo uma marca. Deutsch (1969, p. 9, tradução nossa⁴²) traz uma reflexão seminal acerca do tema, uma vez que descortina a complexidade e não objetividade do conflito, este que, segundo o autor, pode ser determinado por fatores psicológicos ou “pelo que é valorizado pelas partes do conflito”.

Neste contexto, casos de crises de imagem corporativa evidenciam um cenário de pouca objetividade quanto às causas do engajamento de consumidores em uma mesma discussão, pois

⁴² *by what is valued by the conflicting parties.*

indivíduos, com perfis distintos e dispostos em regiões geográficas dispersas, acabam por interessar-se pelo fato devido à uma série de fatores movidos por diferentes ideais.

Um conflito, necessariamente, não precisa ser decorrente de uma competição, pois muitas vezes surge até de relações cooperativas ou entre parceiros com interesses em comum, ou mesmo entre agentes econômicos de uma economia cada vez mais integrada (DEUTSCH, 1969; LUO, 2007; SHIMOKAWA, 1985). Isso pode ser ilustrado pelo fato de clientes assíduos de uma marca acabarem por solidarizarem-se a um consumidor insatisfeito, o que gera um movimento de insatisfação expresso através de comentários e reações negativas, que, neste caso, partem daqueles que estabeleciam uma relação de fidelidade com a empresa. Já no campo interorganizacional, interesses distintos e conflitantes podem gerar uma crise entre dois parceiros, por exemplo, entre uma empresa e o seu principal fornecedor. E, no mais óbvio dos cenários, conflitos entre concorrentes decorrem do livre mercado e das dinâmicas econômicas no mundo globalizado.

Ao retomar a discussão acerca de conflitos entre marcas e consumidores, é possível constatar que os motivos, que levam a esses episódios, são diversos e que o grau de indignação social diante dos fatos varia de acordo com a forma com que cada indivíduo interpreta o episódio. No entanto, quando existe uma unanimidade quanto ao resultado negativo de um conflito, ou seja, quando há insatisfação generalizada acerca dos resultados para a sociedade, a tendência é que a repercussão seja rápida, em escala fora de controle e negativa.

É o que Deutsch (1969, p. 10, tradução nossa⁴³) define como conflito destrutivo: aquele em que os participantes sentem que “perderam como resultado do conflito”. Nestes casos, segundo o autor, a tendência é que ele se expanda a tal ponto que, na medida em que o conflito ganhe escala, as suas causas iniciais possam até ser esquecidas.

A expansão ocorre ao longo das várias dimensões do conflito: o tamanho e o número dos problemas imediatos envolvidos; o número de motivos e participantes implicados em cada lado da questão; o tamanho e o número dos princípios e precedentes que são considerados em risco; os custos que os participantes estão dispostos a arcar em relação ao conflito; o número de normas de conduta moral das quais o comportamento em relação ao outro lado está isento; e a intensidade de atitudes negativas em relação ao outro lado (DEUTSCH, 1969, p. 11, tradução nossa⁴⁴).

⁴³ *have lost as a result of the conflict.*

⁴⁴ *Expansion occurs along the various dimensions of conflict: the size and number of the immediate issues involved; the number of the motives and participants implicated on each side of the issue; the size and number of the principles and precedents that are perceived to be at stake; the costs that the participants are willing to bear in relation to the conflict; the number of norms of moral conduct from which behavior toward the other side is exempted; and the intensity of negative attitudes toward the other side.*

Quando se trata de uma empresa, os conflitos podem surgir em ambiente interno ou externo e abalar a imagem corporativa. O conceito de imagem corporativa é considerado por Dowling (1986, p. 111, tradução nossa⁴⁵) como ilusório, uma vez que ele é formado por “funcionários da empresa e grupos externos que codificam informações relacionadas às práticas factuais da empresa e às qualidades imaginárias ou atribuídas”. Ainda de acordo com o autor, essa imagem é construída a partir de “experiência pessoal, comunicação interpessoal e comunicação de mídia de massa”. Portanto, o relacionamento da corporação com a sociedade é essencial para a consolidação de uma imagem positiva de marca.

Imagens corporativas são imagens mentais percebidas seletivamente sobre a organização. Ao lidar com uma organização, a maioria das pessoas de fora não tem capacidade nem disposição para coletar informações precisas sobre a empresa; portanto, as imagens corporativas servem como substitutos úteis para esse conhecimento concreto. As imagens têm a capacidade de substituir a realidade (DOWLING, 1986, p. 112, tradução nossa⁴⁶).

Ao tratar-se de marca, torna-se oportuno recorrer à Aaker (1991, p. 7, tradução nossa⁴⁷), que a define como “um nome e/ou símbolo distintivo (como logotipo, marca comercial ou *design* de embalagem) que visa identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou um grupo de vendedores e diferenciar esses produtos ou serviços dos de concorrentes”. A marca, então, é o elemento que orienta a escolha do cliente e, desta forma, uma marca forte agrega valor à organização (AAKER, 1991; FORMAN; ARGENTI, 2005).

Retomando o esforço de definição de conceitos, cabe tratar de “crise”, que, para Coombs (2007a, p. 3, tradução nossa⁴⁸), “é a percepção de um evento imprevisível que ameaça expectativas importantes das partes interessadas [...] e pode afetar seriamente o desempenho da organização e gerar resultados negativos”. Já segundo Forni (2013, p. 7), ela representa “um passivo de imagem, um arranhão na reputação” e isso se traduz em impactos que podem ser

⁴⁵ *that corporate images are formed by company personnel and external groups encoding information relating to both factual company practices and imaginary or attributed qualities [...] personal experience, interpersonal communication and mass media communication.*

⁴⁶ *Corporate images are selectively perceived mental pictures about the organization. In their dealings with an organization most outsiders lack both the capacity and the inclination to gather accurate information about the enterprise, hence corporate images serve as useful substitutes for such concrete knowledge. Images have the capacity to replace reality.*

⁴⁷ *A brand is a distinguishing name and/or symbol (such as a logo, trademark, or package design) intended to identify the goods or services of either one seller or a group of sellers, and to differentiate those goods or services from those of competitors.*

⁴⁸ *Crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders (...) and can seriously impact and organization's performance and generate negative outcomes. this definition is a synthesis of various.*

definitivos. Duas características da crise são fundamentais: “ameaça e pressão do tempo” (FORNI, 2013, p. 8).

Hansen, Kupfeter e Henning-Thurau (2018, p. 560, tradução nossa⁴⁹) definem as crises como *firestorm*: “crises de marca na era digital que consistem em várias articulações de consumidores publicamente observáveis sobre uma marca nas mídias sociais que expressam fortes emoções negativas e se espalham de maneira altamente dinâmica por toda a mídia”. Essa tempestade de fogo *online* são uma “descarga repentina de grandes quantidades de mensagens contendo WOM negativo e comportamento de reclamação contra uma pessoa, empresa ou grupo nas redes de mídia social” (PFEFFER; ZORBACH; CARLEY, 2014, p. 118, tradução nossa⁵⁰).

Hansen, Kupfeter e Henning-Thurau (2018) constatam, em seu estudo, que a maioria das crises organizacionais têm repercussão em ambiente digital e se transformam em *firestorm* nas redes sociais: “como resultado, tempestades de mídia social podem constituir uma ameaça importante para os ativos da marca das empresas, em consonância com o senso de muitos líderes corporativos de que o risco de reputação é uma ameaça grave” (HANSEN; KUPFETER; HENNING-THURAU, 2018, p. 558, tradução nossa⁵¹). Portanto, os autores afirmam que “tempestades sociais da mídia podem realmente prejudicar os negócios” (HANSEN; KUPFETER; HENNING-THURAU, 2018, p. 557, tradução nossa⁵²). As conclusões são ilustrativas deste novo cenário, que desafia a gestão:

Fortes tempestades de mídia social, com um alto volume de mensagens de mídia social (ou seja, *tweets*), estão relacionadas a mudanças negativas nas percepções de marca de curto prazo dos consumidores, bem como dois anos depois. Tempestades causadas por um produto ou serviço defeituoso têm consequências mais fortes do que aquelas desencadeadas por estratégias inadequadas de comunicação por uma empresa. A duração e a vivacidade de uma tempestade influenciam adicionalmente a memória do consumidor, assim como as tempestades causadas por uma falha social (HANSEN; KUPFETER; HENNING-THURAU, 2018, p. 558, tradução nossa⁵³).

⁴⁹ *brand crises in the digital age that consist of multiple, publicly observable consumer articulations about a brand on social media that express strong negative emotions and spread in a highly dynamic way across and within media.*

⁵⁰ *the sudden discharge of large quantities of messages containing negative WOM and complaint behavior against a person, company, or group in social media networks.*

⁵¹ *as a result, social media firestorms can constitute an important threat to firms' brand assets, in line with many corporate leaders' sense that “reputation risk” is a grave threat.*

⁵² *social media firestorms can indeed harm businesses.*

⁵³ *Strong social media firestorms, with a high volume of social media messages (i.e., tweets), relate to negative changes of consumers' short-term brand perceptions, as well as two years later. Firestorms caused by a defective product or service have stronger consequences than those triggered by inappropriate communication strategies by a company. The length and vividness of a firestorm additionally influence consumer memory, as do firestorms caused by a social failure.*

Os autores identificam características das crises, fatores que interferem em sua propagação, mas sua amostra admite consumidores que não pretendiam atacar a marca, cuja crítica não era elemento intencional. A principal característica dessas mensagens propagadas em *firestorm* é que “são predominantemente opiniões, não fatos, tendo, portanto, uma natureza afetiva alta” (PFEFFER; ZORBACH; CARLEY, 2014, p. 118, tradução nossa⁵⁴). Já Schmidt e Cohen (2013), alertam para iniciativas deliberadas de assassinatos virtuais, com foco em arruinar reputações, seja pela exposição de registros de má conduta ou, mesmo, através da divulgação de informações falsas. Esses atos podem se tornar virais em ambiente digital, gerando uma crise com potencial de mobilização imensurável. A marca ou o indivíduo alvo dos ataques passam a ser postos em xeque pela opinião pública, que exige um posicionamento diante das denúncias (TUMA JÚNIOR, 2013). Esse pensamento está ancorado na mesma premissa de Rosa (2007), que constata que reputações estão na berlinda, uma vez que estamos muito mais expostos a polêmicas pelo simples fato de estarmos muito mais em público.

Surge, neste ponto da discussão, um termo que descreve uma prática comum em casos de crise de imagem, que é a de mobilização instantânea de milhares ou até milhões de indivíduos nas mídias sociais em ataque a uma marca. Han (2018, p. 15-16) explica do que se trata o *Shitstorm*, “barulho comunicativo” e “genuíno fenômeno da comunicação digital” que é “possível em uma cultura de falta de respeito e de indiscrição”:

traduzido tipicamente como “tempestade de indignação”, mas que mais literalmente significaria “tempestade de merda”, é o termo usado para descrever campanhas difamatórias de grandes proporções na internet contra pessoas ou empresas, feitas devido à indignação generalizada com alguma atitude, declaração ou outra forma de ação tomada por parte delas (HAN, 2018, p. 14).

O *shitstorm* é considerado “um tipo de onda que escapa a todo controle” (HAN, 2018, p. 19) e ainda é definido como uma tempestade de indignação na internet, que pode vir acompanhada de comentários ofensivos (PEREIRA; CALDAS, 2017). Esse é um fenômeno oportuno para compreendermos o comportamento do consumidor reativo e conectado. Um volume expressivo de comentários surge de forma dispersa nas mídias sociais e, aos que estão no alvo de ataque, cabe dar a versão oficial, adotar novas práticas e aguardar que o “incêndio virtual” termine.

Um terceiro conceito interessante para a compreensão dos atos sociais de consumidores conectados é o de *Smart Mobs*, “que em português se traduziria para algo como ‘Multidões

⁵⁴ are predominantly opinion, not fact, thus having a high affective nature.

Espertas’, são grupos de pessoas capazes de se mobilizarem e se organizarem rapidamente e de modo coordenado por meio de tecnologias digitais de comunicação” (HAN, 2018, p. 21). Castells (2017) trata desse fenômeno no campo político e da capacidade desses movimentos sociais em rede de transformarem-se em ator político ou não. A questão, para o autor, é que o resultado desses grupos poderia ser avaliado, apesar de ainda precipitadamente, através da capacidade de abalar estruturas de poder, essencialmente na percepção da maioria das pessoas sobre essas instituições. Portanto, esses movimentos deixam, como legado, mudanças culturais e a formação de uma nova democracia (CASTELLS, 2017).

No entanto, assim como Dean (2014), Han (2018, p. 30) questiona a concretude dos resultados políticos destes movimentos, uma vez que são dotados de volatilidade: “os seus paradigmas coletivos de movimento são, porém, como dos animais que formam enxames, muito efêmeros e instáveis”. Os argumentos explicam a mobilização em exames digitais, quando milhões de desconhecidos discutem um episódio, com quase uma unanimidade em ataque a uma determinada marca considerada transgressora da moralidade e da ética, para que, em algumas horas, esse mesmo grupo se dissipe, após a obsolescência do tema.

Mas, quando a imagem percebida pelo público interno ou externo de uma empresa está em desacordo com a ideal (pretendida pela gestão), Dowling (1986) aponta para uma possível necessidade de mudanças na estratégia de marketing da empresa. E o caminho, segundo ele, é “criar e/ou modificar suas imagens manipulando os aspectos determinados de objetos de seus produtos e serviços e tentando controlar os tipos de informações divulgadas às pessoas sobre a empresa” (DOWLING, 1986, p. 110, tradução nossa⁵⁵). A estratégia não é necessariamente provida de malícia ou desenvolvida em detrimento da sociedade, mas seu objetivo é sustentar a vantagem competitiva, que consiste em manter “uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial” (BARNEY, 1991, p. 102, tradução nossa⁵⁶). Nesta conjuntura, a preservação da imagem institucional está diretamente relacionada à manutenção desta vantagem frente aos concorrentes.

Forman e Argenti (2005, p. 246, tradução nossa⁵⁷) acrescentam que “a marca está relacionada à maneira como uma organização se posiciona ou a seus produtos em relação a

⁵⁵ *create and/or modify its images by manipulating the object determined aspects of its products and services and by attempting to control the types of information disseminated to people about the company.*

⁵⁶ *implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors.*

⁵⁷ *brand relates to how an organization positions itself or its products vis-à-vis culturally and personally relevant meanings.*

significados culturais e pessoais relevantes”. É neste aspecto que cria-se identidade da marca e a relação é estreitada com o consumidor. E essa missão é da comunicação organizacional, que deve agir alinhada à estratégia da empresa (BUENO, 2000; FORMAN; ARGENTI, 2005), para fins de alcançar resultados favoráveis à operação econômica.

O foco é a construção da reputação positiva de uma marca, através do gerenciamento de conflitos com resultados construtivos. Segundo Fombrun e Shanley (1990), a reputação é o ativo que norteia a competição entre as organizações e ele é conquistado como retorno de investimentos em publicidade, ações sociais e a partir da cobertura da mídia tradicional. Outra definição de Fombrun (1996) aponta que a reputação é construída com base nas percepções líquidas do quanto a empresa é capaz de atender às expectativas dos seus *stakeholders*.

Para Rosa (2007, p. 65), “gerir reputação, nos dias de hoje, significa, em primeiro lugar, compreender o ecossistema digital ao nosso redor e, com base nessa compreensão, agir sobre as variáveis da prevenção”. Torna-se latente, portanto, lançar esforços para a revisão de práticas tradicionais de marketing, em defesa da reputação corporativa que, segundo Dijkmans, Kerkhof e Beukeboom (2016, p. 2, tradução nossa⁵⁸), é “um ativo intangível valioso para as empresas, mas é cada vez mais difícil de gerenciar em uma época com conversas *online* difíceis de controlar”.

Os conceitos estão ancorados na tese de que “a reputação, como o magnetismo, gera ação à distância”, ou seja, que os resultados não são alcançados a partir de ações diretas, mas, sim, das consequências de ações, como origem da percepção dos *stakeholders* (FOMBRUN, 2018, p. 5, tradução nossa⁵⁹). E, em tempos de avanço da internet, o autor ressalta o impacto do elemento social na construção da reputação de uma marca, seja pelo aumento das conexões sociais ou emocionais, o que está diretamente relacionado à interatividade de públicos em ambiente digital.

Mas, como medir a reputação de uma marca? Fombrun e Gardberg (2000) propõem uma metodologia para tal, entrevistando consumidores com base em seis pilares da reputação, elencados pelos autores: apelo corporativo (ligado ao respeito à empresa); qualidade de produtos e serviços; desempenho financeiro da firma; visão e liderança; ambiente de trabalho; e responsabilidade social. Todas as dimensões relacionadas interferem na percepção dos *stakeholders* e impactam na reputação organizacional, segundo os autores. Já para Keh e Xie

⁵⁸ *a valuable intangible asset for companies yet is increasingly difficult to manage in an era with hard-to-control online conversations.*

⁵⁹ *Reputation, like magnetism, generates action at a distance.*

(2009, p. 732, tradução nossa⁶⁰), os fatores, que constituem a percepção da reputação e interferem no comportamento do consumidor perante a firma, são apenas três: “confiança do cliente, identificação e comprometimento do cliente”.

No entanto, nem sempre as percepções são as melhores e organizações enfrentam problemas quando há falhas no atendimento às expectativas:

Como as reputações são avaliativas, é necessário algum ponto de comparação. As partes interessadas comparam o que sabem sobre uma organização com algum padrão para determinar se uma organização atende ou não às suas expectativas de como uma organização deve se comportar (COOMBS, 2007b, p. 164, tradução nossa⁶¹).

Na medida em que a comunicação é gerida com foco na transparência, isso permite que “os *stakeholders* apreciem melhor as operações da empresa, facilitando assim a atribuição de uma melhor reputação” (FORMAN; ARGENTI, 2005, p. 248, tradução nossa⁶²). Em contraponto, Almeida (2005, p. 109) argumenta que essa avaliação das partes interessadas, quando negativa, “afeta as operações normais da organização, podendo gerar impactos políticos, legais, financeiros e até mesmo sobre sua própria sobrevivência”. Portanto, pode-se dizer que a reputação corporativa é um fator essencial para criação e manutenção de vantagem competitiva e que pressiona “as empresas a se diferenciarem e a examinar a consistência global de suas políticas, ações e percepções das partes interessadas” (GARDBERG; FOMBRUN, 2002, p. 303, tradução nossa⁶³).

A transparência, conceito já discutido na seção anterior a partir da contribuição do filósofo Han, volta à tona, pois representa um elemento essencial para a construção da confiança dos *stakeholders*. A reputação não é fruto, portanto, apenas das impressões de clientes sobre uma marca, mas também de acionistas, um pilar para a saúde corporativa, uma vez que impressões negativas deles podem vir a trazer danos relevantes à longevidade do negócio. Abalos à reputação impactam diretamente na confiança dos investidores e estratégias de governança corporativa surgem como pilares de proteção de ativos, tangíveis e não tangíveis (SILVA *et al.*, 2009).

⁶⁰ *customer trust, customer identification and customer commitment.*

⁶¹ *Because reputations are evaluative, some point of comparison is required. Stakeholders compare what they know about an organization to some standard to determine whether or not an organization meets their expectations for how an organization should behave.*

⁶² *shareholders to appreciate the firm's operations better, and so facilitate ascribing it a better reputation.*

⁶³ *pressure on firms to differentiate themselves and to examine the global consistency of their policies, actions and stakeholders' perceptions.*

A vantagem competitiva advém do gerenciamento eficaz da comunicação, ou seja, a reputação pode ser considerada um diferencial em circunstância de competição (ALMEIDA, 2005; RINDOVA; FOMBRUN, 1999). Ela é um ativo de grande valor para as organizações e sua gestão é cada vez mais prioridade, o que garante um saldo positivo de confiança dos *stakeholders* de grande valia em situações de crise. A reputação é uma vantagem que vem a ancorar discursos e ações corporativas de remediação, após episódios em que as marcas sofrem ataques de diferentes públicos, seja na mídia tradicional ou na digital.

De acordo com Almeida (2005, p. 56), “uma reputação negativa pode significar crédito limitado ou até mesmo nenhum crédito na linha de relação com *stakeholders* e, mais do que uma ameaça, pode representar uma real ruptura entre empresas e ambiente”. Empresas com reputação sólida e positiva tendem a ter suas respostas consideradas, diferente de organizações com reputações negativas e com posturas condenáveis e recorrentes, que estão passíveis a ataques. A reputação, portanto, é o alicerce de um gerenciamento, uma vez que ela garante certa confiabilidade, mesmo em circunstâncias adversas. É o que Fombrun (2018, p. 8, tradução nossa⁶⁴) endossa:

O que o escândalo do Facebook trouxe à luz é o fato de que a reputação se cristaliza a partir das redes sociais: as pessoas se tornam amigas ou inimigas, as empresas são digitadas como anjos ou demônios, os lugares parecem atraentes ou não, tudo a partir de trocas de informações, impressões e imagens que se propagam sempre mais rápido nas mídias tradicionais e nas agora onipresentes mídias sociais que nos conectam como “amigos” no Facebook, Twitter e Instagram a figuras públicas e celebridades globais. A razão pela qual essas reputações são importantes - e, finalmente, valiosas - é que elas canalizam nossa atenção.

Segundo Forman e Argenti (2005, p. 248, tradução nossa⁶⁵), a comunicação é responsável por “moldar as interpretações e percepções”. Como explica Iasbeck (2007, p. 91), a imagem é construída “na mente do receptor com base em estímulos mais densamente povoados por sensações e qualidades”. Então, a comunicação possui papel relevante nesta construção do patrimônio intangível da organização. A reputação, por sua vez, é resultante de “juízos de valor de caráter lógico e alicerçada em argumentos, opiniões, e até mesmo convicções, crenças consolidadas” (IASBECK, 2007, p. 91).

⁶⁴ *What the Facebook scandal brought to light is the fact that reputations crystallize from social webs: People become friends or foes, companies get typed as angels or devils, places seem appealing or not, all from exchanges of information, impressions, and imagery that propagate ever faster across both traditional media and the now ubiquitous social media that connect us as ‘friends’ on Facebook, Twitter, and Instagram to public figures and global celebrities. The reason these reputations are important — and ultimately valuable — is that they channel our attention.*

⁶⁵ *mold the interpretations and perceptions.*

Fazendo um recorte da sociedade para as organizações, autores nas áreas de estudos organizacionais e marketing destacam o valor da imagem, afirmando que esta tem se tornado cada vez mais importante para as organizações, já que estas dependem de visibilidade e credibilidade diante de um ambiente cada vez mais confuso e hostil (ALMEIDA, 2005, p. 53).

Portanto, como tratado anteriormente, a comunicação numa organização tem papel estratégico para a construção da reputação e, dentre as ferramentas que dispõe para a gestão, está o monitoramento digital, que é de fundamental importância para coleta de informações essenciais para a tomada de decisão, para o planejamento de ações e para a prevenção de crises. Chung *et al.* (2019, p. 55, tradução nossa⁶⁶) ressaltam que tanto as redes sociais quanto a internet oferecem plataformas e ferramentas que facilitam o gerenciamento de crise, através do monitoramento: “o envolvimento ativo das partes interessadas antes e durante os períodos de crise”. A partir desta disposição, é possível identificar ameaças e oportunidades no ambiente externo, uma vez que se admite a concepção de uma empresa em rede, que sofre interferências do ecossistema ao qual está inserido.

[...]a auditoria social ou o monitoramento ambiental facilita a detecção de problemas no ambiente externo, permite antecipar conflitos e constitui um ótimo instrumento para direcionar com mais possibilidade de eficácia a análise de uma situação-problema para um posterior planejamento de programas de ações futuras de relações públicas (KUNSCH, 2003, p. 313).

Não se trata apenas de monitorar a concorrência, mas cenários socioeconômicos e o comportamento do consumidor. Esse exercício preditivo e de vigilância exige esforço e investimento, e isso faz com que muitas organizações tendam a lançar esforços apenas internos, a fim de identificar pontos fracos em processos em curso, o que as deixam vulneráveis ao que vem de fora (KUNSCH, 2003). O aspecto central é até que ponto a empresa tem noção do problema, o compreende e pode, assim, partir para ações concretas de comunicação.

Se por um lado, as ferramentas de monitoramento permitem análise de *big data* e tratamento de informações essenciais para a tomada de decisão (já que amplia a capilaridade corporativa no acesso e entendimento do comportamento do consumidor, por sua vez, seu capital social), por outro, em situações de crise de imagem corporativa, este capital é transferido para este cliente ativo e reativo em ambiente digital (BOURDIEU, 1983).

⁶⁶ and the active engagement of stakeholders before and during times of crises.

Gerenciar a imagem organizacional em situações de crise de imagem corporativa em ambiente digital pressupõe o acesso à informação, ou seja, aos dados acerca do comportamento do consumidor. Um exemplo é o apresentado por Han (2020), do sucesso dos países asiáticos no gerenciamento da crise de saúde pública decorrente da pandemia do COVID-19, em 2020, que está na gestão da informação, uma vez que o *big data* teria potencial de salvar vidas. Isso tornou-se possível através da utilização da tecnologia, como a vigilância digital (como o uso de câmeras de reconhecimento facial), para identificar o fluxo de cidadãos nas ruas, seus hábitos de consumo e até alertar sobre a presença de indivíduos infectados nos arredores (através da geolocalização e inteligência artificial). Apesar de a transformação digital na gestão ainda ser um fenômeno novo, países europeus não seguiram esse modelo e viram seus índices de proliferação da doença crescerem exponencialmente (HAN, 2020).

Esse quadro dramático do coronavírus⁶⁷ é ilustrativo e evidencia a necessidade de desenvolvimento de soluções tecnológicas para tornar o gerenciamento de dados efetivo, seja para prever ou para reverter uma crise (PARENTE, 2015). Quando a discussão é transposta para o gerenciamento do relacionamento com os clientes, a importância dos dados também não pode ser subestimada: problemas pequenos ou comentários isolados, quando negligenciados e não esclarecidos, ficam registrados e podem gerar uma crise (PARENTE, 2015).

As informações coletadas em mídias sociais, decorrentes da onda de ataques à marca, por exemplo, servem como insumo para definição de estratégias e elaboração do discurso oficial. Perfis dos internautas engajados na discussão, palavras mencionadas nos comentários e o histórico de menções são aspectos que podem nortear ações de assessoria de imprensa (elaboração de notas) e até de publicidade (seja pela suspensão ou retomada de campanhas).

Apesar do farto acesso à informação e do uso de ferramentas de monitoramento digital, setores de marketing ainda se veem desafiados a atuarem de forma efetiva no gerenciamento de uma crise, a ponto de evitar sua exponencial expansão *online*.

A diferença entre planejamento, medida de antecipação de possíveis cenários de crise e a própria ação, quando ela se instaura, é de suma importância. No primeiro momento, trata-se de um processo de gestão e, no segundo, de gerenciamento (TEIXEIRA, 2019). No caso do insucesso preditivo e em cenário em que a crise se apresenta de forma concreta, o

⁶⁷ O ano de 2020 impôs uma nova dinâmica social, ditada pelas políticas de isolamento adotadas em decorrência da pandemia do coronavírus (COVID-19) em todo o planeta. Após registros da China e em alguns países da Europa, o Ministério da Saúde do Brasil confirmou o primeiro caso da doença em 26 de fevereiro do mesmo ano (RIOS, 2020), e a pandemia se alastrou pelo país: até 9 de janeiro de 2021, já eram 8.075.670 casos registrados, com 202.657 mortes (BRASIL, 2021).

gerenciamento de crises é o passo a ser dado e para melhor entendimento. Armstrong (2008, p. 182) traz uma oportuna definição:

O processo de lidar com uma situação de alta pressão de uma maneira que planeje, organize, dirija e controle várias operações interrelacionadas e oriente o processo de tomada de decisões dos responsáveis no sentido de uma resolução rápida, mas não apressada, do problema agudo enfrentado pela organização.

No entanto, em tempos de mídias sociais *online*, quando plataformas de relacionamento se consolidam como palcos de discussões, a proposta de Armstrong (2008), de que não é necessário ter pressa, não é mais cabível. A prontidão é fundamental e as dificuldades só aumentam. Conforme explica Forni (2013, p. 255), “se nas crises normais, rapidez é uma premissa básica, nas crises em redes sociais torna-se dramático; é a essência da estratégia de resposta e reação à crise”. A demora, portanto, na solução do problema pode gerar mais insatisfação por parte do internauta e maior repercussão (PARENTE, 2015).

Antes de termos a rede mundial de computadores em âmbito comercial, mesmo que em meio a uma crise com potencial de repercutir nacionalmente, o tempo de resposta institucional era determinado pela pressão da imprensa, que impunha às assessorias das marcas uma dinâmica de resposta condicionada aos prazos de “fechamento” das reportagens de jornais impressos e telejornais. No entanto, quando a crise de imagem se torna pauta nas redes sociais, o imediatismo impera e exige prontidão dos setores de marketing das empresas.

Argenti (2006, p. 284) afirma que esse processo “envolve o gerenciamento das informações oriundas de diversas formas”. E, neste ponto, o monitoramento de *big data* revela-se uma ferramenta útil para a tomada de decisão e é incorporada como estratégia de *business intelligence* (ALMEIDA; JESUS; BARROS, 2018), uma vez que torna-se necessário compreender o cenário em que a crise se dá e tomar decisões assertivas diante do que está posto na internet:

A análise das informações de *big data* poderia contribuir para a melhor tomada de decisão por parte dos gestores de marca não só por aumentar seu nível de conhecimento sobre o problema, mas também por possibilitar a predição de resultados e definição de cenários através da análise do grande volume de informação disponível (SALVADOR; IKEDA, 2015, p. 3).

Mesmo que haja esforço no campo da previsão, as crises podem surgir de várias fontes: erro humano, negligência ou até de ações criminosas. Segundo Forni (2013, p. 20), a maioria das crises graves se dá em três frentes: “dados à reputação, marca ou produtos; percepção de má gestão ou comportamento inadequado dos executivos; e problemas causados por grupos de

interesse ou ativistas”. Fatos decorrentes de catástrofes naturais também repercutem negativamente e colocam empresas e governos em xeque. Um exemplo é o terremoto, seguido de *tsunami*, que inundou a usina nuclear de Fukushima, no Japão, em 2011, e que levou a um desastre com mais de 1.280 mortes (MARTINS, 2019). Este caso ilustra situações que surpreendem pelos danos ambientais causados, no entanto, suas consequências poderiam ser previstas mediante impactos de ações governamentais previamente adotadas.

A adoção de uma postura preventiva, portanto, tanto monitorando ameaças externas, quanto atentando a fraquezas internas, garante um gerenciamento mais efetivo das situações turbulentas. Argenti (2014) afirma que o agravamento das crises se dá pela falta de preparação, pelo não reconhecimento da vulnerabilidade organizacional. De acordo com Coombs (2007a), crises são imprevisíveis, mas não inesperadas. Então, mesmo com planejamento e estratégias para antecipação de cenários de risco, não há garantias de uma crise não se instaure, pelo contrário, ela irá ocorrer, só não se sabe quando. Situações críticas são cada vez mais frequentes e mobilizam gestores a agirem com assertividade e prontidão. E essa não é uma missão simples, uma vez que toda crise tem características únicas (ALMEIDA, 2005). A questão é que se torna necessário o desenvolvimento de um “programa abrangente de gerenciamento de crises (CCMP)”, que requer uma perspectiva multidisciplinar e holística:

[...] integração de conhecimentos de diversas áreas, como tomada de decisões em pequenos grupos, relações com a mídia, varredura ambiental, avaliação de riscos, comunicação de crises, desenvolvimento de planos de crise, métodos de avaliação, sociologia de desastres e gerenciamento de reputação (COOMBS, 2007a, p. 1, tradução nossa⁶⁸).

Apesar da individualidade inerente a cada episódio, uma coisa é certa: toda crise é fruto de um erro de avaliação, ou seja, uma falha de previsão (SILVER, 2013). Isso se dá porque o ser humano está condicionado a detectar padrões e, de acordo com o autor, ele busca sinais quando deveria estar atento aos ruídos presentes nos dados. O que o Silver (2013) quer dizer é que sinais expressam a verdade, já os ruídos, nos distraem dela. E, em casos de possíveis riscos, ruídos podem indicar focos de uma futura crise que pode ser evitada ou, na medida do possível, ao menos ser prevista.

⁶⁸ *Developing a comprehensive crisis management program (CCMP) that captures the ongoing nature of crisis management is not an easy task. The crisis management process is varied and requires the integration of knowledge from such diverse areas as small-groups decision making, media relations, environmental scanning, risk assessment, crisis communication, crisis plan development, evaluation methods, disaster sociology, and reputation management.*

O problema está no fato de muitas empresas ignorarem os riscos e até os negarem. Argenti (2006, p. 284) ressalta que “compreender o problema que se tem nas mãos é o ponto de partida correto para que os comunicadores comecem a lidar com a crise”. Mas, infelizmente, nem todas as empresas possuem visão estratégica ou orçamento para contratação de agências e/ou profissionais da área. Tedlow (2012) analisa situações envolvendo uma série de empresas em que a negação de fatos evidentes impediu ou não a tomada de decisões assertivas. Segundo ele, os indivíduos negam a realidade para evitar dor ou estresse, uma vez que “é mais fácil recusar o fato do que alterar a convicção” (TEDLOW, 2012, p. 44).

No entanto, há iniciativas corporativas que vão na contramão dessa tendência, com foco em evitar a negação e desafiar as certezas. Para o autor, essas iniciativas podem vir de qualquer camada da empresa, que precisam ser ouvidos com atenção. Isso permite uma relação consciente de riscos e revela prudência por parte da gestão:

Em primeiro lugar, não existem organizações imunes às crises e, portanto, elas devem estar não apenas empenhadas em preveni-las, mas capacitadas para gerenciá-las quando elas ocorrerem. Em segundo lugar, os públicos diretamente interessados na vida das organizações (os stakeholders) costumam ser sensíveis nesses momentos, assim como a mídia, que aqui e em todo lugar, delicia-se com as desgraças organizacionais, particularmente aquelas que envolvem empresas de prestígio. Em terceiro lugar, proatividade, profissionalismo, agilidade e transparência são essenciais (BUENO, 2014, p. 76).

O dimensionamento dos danos à reputação depende do quanto efetivo for o gerenciamento da crise e a resposta rápida, até imediata, é fator essencial neste processo, uma vez que os consumidores tendem a ser barulhentos em ambiente digital e a interatividade inerente do meio estimula a repercussão boca-a-boca dos fatos. Isso é endossado por Forni (2013, p. 255), que afirma que “se nas crises normais, rapidez é uma premissa básica, nas crises em redes sociais torna-se dramático”.

Quando a Internet chegou como realidade na comunicação das empresas, o padrão de resposta também mudou. No passado, as organizações tinham dias ou horas para preparar uma nota explicando a crise para a imprensa. Essa folga de tempo acabou. Quanto mais demorar uma organização para pôr uma versão da crise nas redes, deixará mais tempo para a opinião pública colher informações em outras fontes. E isso pode atrapalhar a gestão da comunicação de crise. Na era das redes sociais, a audiência espera da organização um posicionamento equivalente ao imediatismo e velocidade das redes (FORNI, 2013, p. 251).

A resposta corporativa não se resume à velocidade e a um pedido de desculpas, elas exigem certa sofisticação, uma vez que o público aguarda esse posicionamento corporativo para fazer seu julgamento do caso (ARGENTI, 2014). A obra de Coombs e Holladay (2008, p. 252,

tradução nossa⁶⁹) traz um importante resultado, que contrapõe consensos tradicionalmente admitidos no campo da gestão: as “pessoas reagem de maneira semelhante a qualquer estratégia centrada na vítima/acomodação, o que significa que o pedido de desculpas não é ‘a’ melhor estratégia”. Em um estudo recentemente publicado, Chung *et al.* (2019) constatam que as desculpas corporativas tiveram um efeito positivo sobre os sentimentos, o efeito das desculpas não é muito duradouro, uma vez que o público permanece preocupado com o fator gerador da crise.

Portanto, o posicionamento corporativo, diante de uma crise, vai além de desculpar-se e reflete-se nos efeitos da crise (SALVADOR; IKEDA, 2015). Um exemplo é um discurso simpático que expresse “preocupação pelas vítimas”, o que demonstra uma forma de compensação a estas (COOMBS; HOLLADAY, 2008, p. 253, tradução nossa⁷⁰). E esta não é a única saída para elaboração de respostas.

A literatura aponta que, antes de preocupar-se com a reputação da marca, o gestor precisa adotar uma postura responsável com as vítimas:

Seria irresponsável iniciar a comunicação de crise concentrando-se na reputação da organização. Para ser ético, os gerentes de crise devem começar seus esforços usando a comunicação para abordar as preocupações físicas e psicológicas das vítimas. Somente depois que essa fundação é estabelecida, os gerentes de crise devem voltar suas atenções para os ativos de reputação (COOMBS, 2007a, p. 165, tradução nossa⁷¹).

Quando a comunicação se dá em redes sociais *online*, a sociedade espera mais do que uma nota oficial publicada na página da empresa ou enviada para a imprensa. Com base no que propõem Salvador e Ikeda (2015, p. 10), as mensagens podem e devem ser individualizadas: “a análise do monitoramento de redes sociais possibilitaria a identificação dos *clusters* e o conhecimento profundo dos indivíduos de cada *cluster*, possibilitando assim respostas personalizadas”. Não basta apenas enviar uma nota à imprensa, a resposta precisa ser dada no ambiente em que a crise se instaura, no caso, nas redes sociais (PARENTE, 2015) e de forma individualizada. Tanto isso é possível, que Parente (2015) cita exemplo de crise ocorrida durante os Jogos Olímpicos Rio 2016, envolvendo uma empresa fornecedora de alimentos, em

⁶⁹ *The results show that people react similarly to any victim-centered/accommodative strategy meaning apology is not “the” best strategy.*

⁷⁰ *The sympathy response expresses concern for victims while compensation offers victims something to offset the suffering.*

⁷¹ *It would be irresponsible to begin crisis communication by focusing on the organization’s reputation. To be ethical, crisis managers must begin their efforts by using communication to address the physical and psychological concerns of the victims. It is only after this foundation is established that crisis managers should turn their attentions to reputational assets.*

que além da publicação de uma carta de esclarecimento, a empresa respondeu a todos os comentários nas redes sociais, de forma personalizada e individualmente.

No entanto, muitas empresas não utilizam este potencial das ferramentas digitais ao seu favor, a exemplo de optarem por não estabelecer uma comunicação dialógica com seus clientes (RYBALKO; SELTZER, 2010). Elas se atêm a compartilhar conteúdos de interesse comercial ou, em casos de crise, apenas em replicar suas respostas, sem estabelecer uma relação individualizada com o seu público.

Chega-se, portanto, ao ponto chave desta discussão: a resposta efetiva pressupõe diálogo, pois há alguém que declara sua insatisfação de forma pública e que espera um retorno direto à sua manifestação individual. Este seria o ideal apontado pela literatura, mas, na prática, esse diálogo se manifestaria apenas na dimensão do lugar de fala, ou seja, quando empresas não respondem individualmente, mas se posicionam na mídia em que a crise se expressa (DEAN, 2014). Esta premissa está ancorada na ideia de assertividade da resposta:

Quando as respostas das organizações conseguem se antecipar, atingindo audiências-chave antes de suas opiniões se cristalizem, a organização tende a comunicar principalmente dentro de seu próprio universo simbólico. No gerenciamento proativo de crises gerenciais, as respostas organizacionais podem, em outras palavras, geralmente preceder o estímulo ambiental. A noção de “resposta” implica num diálogo com seus *stakeholders* (ALMEIDA, 2005, p. 113).

A sociedade espera que a empresa se explique de forma consistente e isso significa garantir uma comunicação direta e de credibilidade. Em tempos de transformação digital em processos e práticas do relacionamento com o consumidor, rupturas são evidentes: “no século XXI, para um evento acontecer, passa primeiro pelas redes sociais” (FORNI, 2013, p. 255). Parece exagero, mas fatos comprovam que a publicidade passa por mudanças. De acordo com Salvador e Ikeda (2015, p. 3), “para marcas, o comportamento social na internet significa uma grande possibilidade de aumento do engajamento com consumidores, multiplicando a visibilidade de peças que o toquem”. No entanto, “o mesmo efeito multiplicador de mensagem também se torna uma ameaça às marcas em momentos de crises”.

A realidade das mídias sociais rompe com a dinâmica tradicional de fomento das crises. Hoje, a imprensa acaba por repercutir as discussões *online* e o papel de dar publicidade aos fatos, que era dependente da mediação do jornalista, é de qualquer cidadão conectado. Indivíduos constroem suas identidades como figuras públicas a partir de uma dinâmica imposta pelo ambiente digital, de propagação de nomes anônimos ao estrelato, como ocorre em casos de blogueiros e influenciadores digitais com milhares de seguidores (BARROS, 2018; HSU;

LIN; CHIANG; 2013). A internet trouxe uma nova dimensão da crise: a criação de comunidade antimarcas ou anticorporativos, onde opiniões contra a empresa são compartilhadas (ARGENTI, 2014). Isso, segundo o autor, aumenta o poder individual e coletivo do consumidor.

Hoje, com o jornalismo *online* e o potencial dos *blogs*, redes sociais, celulares, câmeras de vídeo, divulgar notícia não é mais exclusividade dos meios de comunicação. A empresa não consegue mais controlar as informações, e a mídia chega atrasada. Qualquer pessoa pode ser produtora de conteúdo. Se uma organização não foi rápida, a versão que passa a circular, nos primeiros momentos da crise, é a desses pseudojornalistas. Pela proximidade do fato, a opinião pública acaba dando muita credibilidade à notícia. A mídia, na maior parte das vezes, endossa essas versões (FORNI, 2013, p. 22-23).

Já foi abordado aqui o quanto a comunicação é estratégica para uma organização e, então, diante de um cenário em que empresas figuram em ambiente digital, emerge outro setor não menos importante: o marketing digital. Organizações precisam estar preparadas para lidar com a gestão do relacionamento com seus clientes em redes sociais a todo instante e, para isso, uma equipe com *expertise* neste tipo de mídia é essencial: “não será durante a crise que essas pessoas serão treinadas” (FORNI, 2013, p. 255). E os desafios para gestores são muitos:

Num contexto de globalização de produtos e marcas, mudança no controle da geração de informação e aumento da visibilidade de crises de marca, passa a ser mais importante para os gestores de marketing avaliarem a possibilidade de um transbordamento dos efeitos negativos de uma crise local de marca global para diversos mercados (SALVADOR; STREHLAU; IKEDA, 2015, p. 438).

Neste cenário, ainda segundo Forni (2013, p. 249), os *stakeholders* cobram “respostas claras e consistentes” e elas devem seguir algumas premissas: “a mensagem de crise deve ser honesta, transparente, confiável; as mensagens de crise devem demonstrar preocupação, ajuda, alívio e confiança numa solução; o que deve constar nas mensagens-chave é tudo que interessa sobre a crise para tornar o problema bem claro”.

Um estudo recente aponta que a melhor estratégia de resposta em situações de crise está baseada na conexão entre: “a origem da crise, o grau de atribuição de responsabilidade pela crise, e as emoções das partes interessadas em reação à crise (LAMBRET; BARKI, 2018, p. 298, tradução nossa⁷²). Dentre os achados dos autores, está o de que as firmas que “ofereceram uma resposta adaptada às emoções de seus *stakeholders* sofreram menos danos à reputação do que aquelas que adotaram uma estratégia defensiva tradicional” (LAMBRET; BARKI, 2018,

⁷² *connection between the origin of the crisis, the degree of attribution of responsibility for the crisis, and the stakeholders' emotions in reaction to the crisis.*

p. 303, tradução nossa⁷³). Porém, nem sempre organizações adotam essas orientações. Há casos em que ações defensivas são adotadas por parte das empresas, o que pode não ser bem visto pela sociedade e resultar em novas ondas negativas de encontro à marca (ALMEIDA, 2005).

A internet possui um fator elementar, o da buscabilidade, como já dito anteriormente e ancorado na teoria de Boyd. A partir dele, a memória é preservada em ambiente digital (ou seja, diante do custo de deletar o dado, ele é substituído por deleção lógica) e esse é um cenário desafiador para as organizações, uma vez que episódios de crise ficam registrados e passíveis de serem resgatados a todo instante, o que pode ocorrer em contextos distintos. Bueno (2014, p. 74) diz que “toda empresa realmente acima de qualquer suspeita tem que resistir ao teste do sistema de busca do Google”. E isso significa que uma nova crise pode ser agravada pela memória do passado, pela evidência de recorrência ou pela cobrança de promessas não cumpridas pelas organizações. A responsabilidade na comunicação, portanto, torna-se cada vez maior e a cobrança dos consumidores conectados, cada vez mais constante e imponente.

Para fins deste estudo, a crise de imagem é demarcada como um episódio imprevisível, que pode ser gerenciado a partir de uma postura responsável do ponto de vista corporativo. Seus efeitos negativos à reputação podem ser minimizados a partir de um monitoramento constante de dados e de uma resposta consistente, por parte da firma alvo dos ataques em ambiente digital.

A questão que gera a ineficiência do processo, conforme concluimos, a partir deste referencial teórico, está na incapacidade técnica das equipes de marketing digital de alcançarem as audiências-chave prontamente, nos instantes que sucedem o momento em que a crise se instaura e de estabelecerem diálogo com os consumidores, em situações de crise.

Caso a questão não seja ideológica e as corporações manifestem o interesse de dialogar com seus consumidores, numa perspectiva democrática, que suplante a constatação das práticas adotadas no capitalismo comunicativo (DEAN, 2014), a saída seria o desenvolvimento de uma solução tecnológica, possivelmente a partir de Inteligência Artificial (IA), e que, certamente, teria grande aplicabilidade prática no meio corporativo, tão vulnerável a cenários de crise *online*. Assim, as respostas institucionais alcançariam, prontamente, os indivíduos engajados nas discussões, uma vez que a “inteligência artificial e o aprendizado de máquina estão automatizando tarefas e tendo impacto significativo sobre [...] as funcionalidades de que as empresas precisarão no futuro” (GRUPTA, 2019, p. 24).

⁷³ offered a response adapted to their stakeholders' emotions suffered less reputational damage than those who adopted a traditional, defensive strategy.

Uma contribuição deste esforço de reflexão teórica se dá ao lançar luz sobre essa problemática, através da reflexão de que notas oficiais à imprensa e publicação da resposta nas páginas da empresa nas redes sociais não são suficientes para alcançar individualmente e diretamente aqueles que estão engajados no ataque à uma marca, em um determinado momento. Seja porque os indivíduos não são seguidores da marca nas plataformas de relacionamento ou não são audiência de um determinado telejornal, aqueles que estão indignados diante de um fato não recebem diretamente a resposta institucional e essa falha no fluxo de comunicação gera, ao nosso entendimento, a mola propulsora para uma repercussão exponencial e *online* do caso. Até então, não se trata de diálogo, mas de alcance da mensagem oficial da empresa.

O compartilhamento de um vídeo flagrante, por exemplo, só tende a se potencializar enquanto a marca não se posiciona prontamente, de forma plausível e consistente, adotando medidas cabíveis em relação a episódios condenáveis pela sociedade. A solução estaria, portanto, no campo da tecnologia, uma vez que estudos futuros podem ter foco no desenvolvimento de ferramentas que permitam o alcance de indivíduos em curto espaço de tempo, por exemplo, através de algoritmos ou inspirados na lógica que faz do “remarketing” uma ferramenta eficiente, uma vez que anúncios chegam diretamente àqueles que manifestaram interesse por uma determinada marca ou produto (GOOGLE, 2020). Este mecanismo já garantiria, portanto, o lugar de fala da empresa neste cenário crítico.

Ainda com foco em descortinar a complexidade deste fenômeno, a próxima seção apresenta o recenciamento de literatura acerca de dois conceitos propícios para a compreensão da dimensão da crise no campo da negatividade e do comportamento coletivo do consumidor nestes casos: transparência e enxame digital.

3.3 NEGATIVIDADE E EFEITOS DOS ENXAMES DIGITAIS

Um cenário livre de crises de marca seria aquele em que o negativo não tivesse expressão e esta afirmativa está ancorada no discurso do filósofo sul-coreano Byung-Chul Han. Para ele, a negatividade é evitada porque paralisaria a comunicação, uma vez que através do *like* “surgiria uma comunicação conectiva muito mais rápida do que com o *dislike*” (HAN, 2017, p. 24). Ainda que discutível, tal constructo sedimenta o conceito de transparência, apresentado como essencial para a compreensão da lógica do consumo em ambiente digital:

As coisas se tornam transparentes quando eliminam de si toda e qualquer negatividade, quando se tornam rasas e planas, quando se encaixam sem qualquer resistência ao curso raso do capital, da comunicação e da informação. As ações se

tornam transparentes quando se transformam em operacionais, quando se subordinam a um processo passível de cálculo, governo e controle (HAN, 2017, p. 9-10).

A transparência, então, ganha contornos ideológicos que apontam para a vigilância e o controle, o que pode ser discutido a depender do grau de liberdade democrática de uma nação ou da articulação de grupos contraculturais *online* (CASTELLS, 2017). A ausência de negatividade, por outro lado, também é uma realidade inconcebível em estruturas democráticas e pressupõe uma lógica autocrática evidente.

A positividade pode ainda soar como exacerbação do politicamente correto, ou até, como quadro social doentio decorrente do culto ao *like* (BROOKER; BRIDES; ARMSTRONG, 2011; PONDÉ, 2012). A posição de Han parece ter preceitos perigosos e semelhantes à do filósofo e sociólogo polonês Bauman (2008, p. 8), que considera o ato de aceitar e compartilhar um ato dignificante da sociedade: “viver em sociedade - concordando, compartilhando e respeitando o que compartilhamos - é a única receita para vivermos felizes (se não felizes para sempre)”.

Tais dimensões de positividade e felicidade extrapolam uma lógica democrática e de liberdade individual, o que se opõe à realidade expressa em contextos de defesa de direitos através de manifestações públicas contra marcas ou instituições (HUXLEY, 2014). A felicidade estaria vinculada, neste caso, ao exercício da cidadania e da livre opinião, mesmo que esta fosse de encontro aos interesses de mercado e de governo.

Ao transpor a discussão para a dimensão do relacionamento entre clientes e marcas, torna-se necessário admitir que são frequentes, ao menos no contexto brasileiro, situações em que empresas passam a contabilizar uma avalanche de críticas nas mídias sociais e que o engajamento dos indivíduos é expressivo. Este cenário descrito se contrapõe ao proposto por Han (2019, p. 8), para quem “a comunicação dos aparatos digitais opera de modo alisado, suave, pois o que nela se troca são, sobretudo, curtidas, positivities”. A perspectiva do autor pode ser ilustrada pelo sucesso da Apple e pela noção de design UX, com foco na experiência do usuário em contato com o produto (MORAES, 2018).

Casos de crises de grande repercussão nas redes sociais, com volume exponencial de comentários negativos, refutam tal argumento do autor. Se a positividade imperasse, o que explicaria a comoção social que leva milhares ou até milhões de pessoas a engajarem-se em uma reação conjunta perante um fato, expressa em comentários, compartilhamentos e avaliações negativas acerca de uma marca na internet?

Quando a negatividade se instaura, indivíduos conectados (consumidores insatisfeitos, no caso) tendem a reagir, a rejeitar e indignar-se *online*. Essa reação articulada exerce uma

pressão sob a máxima da vigilância, sustentada pela competência da sociedade na manipulação de ferramentas digitais, numa mobilização em terreno político-ideológico de oprimidos socialmente, com bandeiras de defesa da moralidade, de direitos coletivos e, até, de interesses escusos (CASTELLS, 1999, 2018; LOVELLUCK, 2019; SHAFAK, 2015).

O *dislike* até pode ser compreendido a partir da teoria do filósofo sul-coreano, como um ato motivado pelo negativo, por aquilo que não apresenta transparência, por aquilo que resgata uma memória negativa que passa a ancorar a interpretação coletiva do fato ou conteúdo. Para Han (2019, p. 15), o que causa repulsa e leva as pessoas à rejeição de uma determinada imagem se dá mediante a negatividade do “abalo” ou “agressão”. O potencial de propagação desta onda de insatisfação, segundo ele, é inerente à própria comunicação digital, que “torna uma descarga de afetos instantânea possível” (HAN, 2018, p. 15).

Esta dinâmica explica o interesse público por tragédias, crimes e notícias ruins, o que amplifica a venda e audiência da mídia tradicional. O negativo, assim, estimula a discussão, inflama a opinião pública e passa a ganhar destaque nas capas e telas de TV (CROSS, 2014). No campo do marketing, a negatividade é expressa pelo comportamento de insatisfação do consumidor, que se manifesta mediante a não superação de suas expectativas quanto à *performance* de um produto ou serviço (SANTANA; SOBRINHO, 2008).

Então, parte-se para a dimensão coletiva de expressão destes indivíduos em ambiente digital, uma discussão que abre frente para o segundo conceito-chave desta seção: o enxame digital. Apesar de reconhecer a mobilização de indivíduos *online*, Han aposta na efemeridade:

As ondas de indignação são eficientes em mobilizar e compactar a atenção. Por causa de sua fluidez e volatilidade elas não são, porém, apropriadas para organizar o discurso público, a esfera pública. Elas são incontroláveis, incalculáveis, inconstantes, efêmeras e amorfas demais para tanto. Elas se inflam repentinamente e se desfazem de maneira igualmente rápida (HAN, 2018, p. 21).

Entretanto, o caso analisado neste estudo atesta o oposto. Apesar de admitir que o “contágio viral” da comunicação digital pode ser atribuído à sua ocorrência em “planos emocionais ou afetivos” (HAN, 2018, p. 98), emoção esta considerada por Hamel (2000) um elemento fundamental da relação de consumo, o autor minimiza seu potencial de articulação e efeito concreto desta mobilização. Tal preceito está sintonizado aos argumentos de Dean (2014), que acredita que o ambiente digital não seja propício ao debate político, isso em tempos de capitalismo comunicativo. Os autores constataam a força de mobilização dos movimentos e as crises são capazes de manter os ânimos inflados, no entanto, acreditam que não há efeitos concretos decorrentes destes episódios, no campo político.

Han admite a existência de empatia, mas não a sua expressão a longo prazo. Tal argumento pode ser confrontado pelos resultados do estudo de Hansen, Kunsen e Henning-Thurau (2018), que apontam efeitos negativos de crises de empresas alemãs na memória e percepção de marca por parte de consumidores. Estes resultados impactam na reputação das marcas, o que é considerado um prejuízo intangível relevante e decorrente destes episódios críticos.

Em contraponto aos achados da pesquisa de Hansen, Kunsen e Henning-Thurau (2018), Han (2018, p. 23) define como o enxame digital como uma “massa de indignação atual [...] extremamente fugidia e dispersa”, a qual faltaria “a gravitação que é necessária para ações. Ela não gera nenhum futuro”. Tal entendimento está ancorado na contribuição de Marx e Engels (2015), de que vivemos em um mundo líquido, no qual o que é sólido se desmancha no ar.

O autor sul-coreano se aproxima do pensamento de Dean (2014) e defende que o poder deste movimento é limitado: “falta aos enxames digitais essa decisão. Eles não marcham. Eles se dissolvem de maneira tão rápida quanto surgiram. Por causa dessa efemeridade, eles não desenvolvem nenhuma energia política” (HAN, 2018, p. 30-31). Para ele, massa é poder, mas, no campo dos enxames digitais, esse poder seria limitado. E ele vai além, desconsiderando a capacidade de articulação social *online* em defesa da moralidade e dos interesses coletivos: “a rede digital como *medium* da transparência não está submetida a um imperativo moral”, mas ao aspecto econômico (HAN, 2017, p. 103).

Tal argumento será alvo de discussão a partir do caso objeto deste estudo, mas, a propósito, o noticiário internacional é testemunha de uma série de episódios que colocam à prova tal constructo. Um deles é a iniciativa individual de criação nos Estados Unidos da América (EUA) do perfil *Sleeping Giants*, no Twitter, com o propósito de “informar e alertar as empresas de que a publicidade de seus produtos aparecia em *sites* de extrema direita”. O *site* *Breitbart News* era seu principal alvo, acusado de propagação de notícias falsas. Como resultado tangível da ação *online*, o referido portal de notícias perdeu milhões de dólares em publicidade (QUEIMALIÑOS, 2020, p. 1). Uma página do *Sleeping Giants* criada por usuários brasileiros em maio de 2020 fez com que mais de 150 empresas retirassem seus anúncios em menos de 15 dias e alcançou mais seguidores na rede social do que sua versão americana (RIVEIRA, 2020).

Outro exemplo de movimento em defesa da moralidade, este que pode até ter considerado caminhos ilícitos para o alcance dos devidos fins, é célebre caso do *WikiLeaks* (LEIGH; HARDING, 2011). Mais um exemplo de manifestações *online*, que assumem contornos de ilegalidade, é a revelada por sombrios espaços como a *Deep Web* e a *Darknet*,

que desafiam governos em todo o mundo (CASTELLS, 1999; RUDESILL; CAVARLEE; SUI, 2015).

No Brasil, o caso do cão agredido até a morte por um funcionário de um supermercado, em São Paulo (GUIDI, 2018), foi capaz de provocar tamanha repugnância, a ponto de, movida pelo imperativo raivoso, uma multidão compartilhar esse conteúdo numa “enxurrada de estímulo e excitação” (HAN, 2019, p. 69). Os desdobramentos do caso levaram a um boicote promovido por clientes e a queda das ações do grupo no Ibovespa (CASTRO, 2018; TOMAZ, 2018).

Tal mobilização ilustra um sólido senso de comunidade, com a articulação de um grande volume de pessoas a compartilharem dos mesmos preceitos morais e zelo social, contrariando o que Han (2018) acredita estruturar uma onda de indignação e o que Dean (2014) aponta como a não politização genuína do capitalismo comunicacional. O que se vê na prática nos casos relatados é que esses episódios não se caracterizariam como uma onda, mas como uma maré, ou seja, um estado permanente de indignação que mobiliza não só internautas, mas transborda do ambiente digital para angariar reforço de instituições e até da imprensa, e resultar em efeitos futuros tangíveis ou não.

Os danos à reputação, apesar de intangíveis, não podem ser desconsiderados, quando se trata de impactos da mobilização de indivíduos *online*. Talvez Han não tenha percebido o poder de articulação desses grupos, o que é evidente no contexto brasileiro, mas existem situações em que a confiança de investidores é abalada e ações perdem valor de mercado. Ou casos em que políticas públicas são revistas, como o da indústria tabagista no Brasil, que se tornou *case* internacional de combate ao cigarro (OMS..., 2019).

Um ponto de inflexão histórico para essa tendência, ainda neste país, foi a Operação Lava Jato, que desbancou a corrupção institucionalizada, que parecia um corpo inerente ao estado brasileiro e inabalável, levando grandes nomes da política e do empresariado à cadeia. A Petrobras e a Odebrecht são exemplos de empresas estatais de bases sólidas, mas que estavam alicerçadas em práticas corruptas, e que viram sua reputação e suas ações sofrerem abalos substanciais (RODRIGUES; VASCONCELOS, 2015).

Essa instabilidade, além de colocar em risco a imagem e reputação, estremece o clima organizacional, mexe com a estabilidade da produção e cria rumores capazes de afetar o balanço financeiro de uma corporação. Os *stakeholders* passam a ter dúvidas quanto à integridade e ética da organização (TEIXEIRA, 2019, p. 45).

Nestes casos, como estratégia de recuperação da imagem corporativa, empresas se veem obrigadas a incorporar políticas de governança corporativa, o que pressupõe compromisso com

a transparência (no sentido de dar publicidade às informações), responsabilização social e ambiental. Estes atributos agregam valor às empresas e às ajudam a enfrentarem cenários econômicos desfavoráveis e reconquistarem a confiança de investidores (KIM *et al.*, 2016; RIBEIRO NETO; FAMÁ, 2002;). No Brasil, o conceito de transparência ganha outros contornos e é ancorada pela Lei de Acesso à Informação (12.527/11), de essencial importância para o exercício democrático (MEDEIROS; MAGALHÃES; PEREIRA, 2014).

Han (2017, p. 113) vai de encontro ao potencial destas mobilizações sociais em ambiente digital, aposta no conceito de efemeridade de enxame digital e afirma que “na sociedade da transparência não se forma comunidade em sentido enfático”. Para o filósofo, a indignação manifestada na internet seria um “estado afetivo, que não desenvolve nenhuma forma com poder de ação”, e o enxame digital não é uma massa, “consiste em indivíduos singularizados” (HAN, 2018, p. 23-27).

Tal preceito talvez seja fruto do desconhecimento da realidade brasileira. Os casos relatados ilustram prejuízos intangíveis e que são decorrentes da crise de marca na rede social, além de serem potencializados por propriedades do ambiente digital, como a buscabilidade (BOYD, 2010). Quando comentários negativos acerca de uma marca “caem na rede”, por questões técnicas, eles permanecem eternizados, bastando uma nova crise para que esta memória seja resgatada através de uma simples busca por palavras-chave ou pelo nome da empresa (BUENO, 2014; TEIXEIRA, 2019).

Diante deste cenário de crise, gestores buscam um discurso corporativo efetivo para colocar fim a essa avalanche de indignação. Apesar de ter sua contribuição relativizada em alguns aspectos, Han (2018, p. 19) traz um conceito oportuno, o da soberania, que pode traduzir a efetividade de resposta corporativa: “soberano é quem consegue produzir um silêncio absoluto, eliminar todo barulho, trazer todos ao silêncio de um golpe só”. Após a discussão teórica, a próxima seção se atém à apresentação de estratégias de efetividade comunicacional em casos de crise.

4 EFETIVIDADE NO GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM CORPORATIVA EM AMBIENTE DIGITAL

A presente seção tem como propósito apresentar o recenseamento de literatura acerca da efetividade do gerenciamento de crise de imagem corporativa em ambiente digital. Park (2017, p. 190, tradução nossa⁷⁴) afirma que “as empresas precisam se comunicar efetivamente com o público sobre as crises para se protegerem do declínio da reputação”. A questão está na estratégia adotada para a elaboração desta mensagem.

A efetividade do discurso institucional consiste em respostas soberanas, estas que devem ser imediatas e moralmente aceitáveis (o que está alinhado aos valores da sociedade). Neste ponto, a percepção do consumidor é peça-chave da efetividade comunicacional, uma vez que a estratégia adotada pela empresa precisa alcançar o fim pretendido na contenção da crise.

A tensão ou conflito se dá entre as perspectivas substantiva e instrumental da racionalidade empregada na gestão (BARROS; OLIVEIRA, 2012; RAMOS, 1989; SANTOS; SERVA, 2013; SERVA, 1997). A opinião pública interpreta as ações corporativas de acordo com as evidências do fato compartilhadas na rede e, nem sempre, esta percepção está de acordo com os fatos ou as intenções da marca. A racionalidade substantiva possui característica emancipadora de dogmas sociais e este aspecto é tensionado pelo pressuposto de maximização de recursos e lucros, genuíno da racionalidade instrumental (SANTOS; SERVA, 2013).

Segundo Serva (1997, p. 22), a perspectiva substantiva de gestão possui uma dimensão individual, “compreendida como concretização de potencialidades e satisfação” e outra grupal, “que se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidades e satisfação social”. Já do ponto de vista instrumental, o mesmo autor acentua que se trata de uma “ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis” (SERVA, 1997, p. 22).

Tais conceitos se revelam oportunos à esta discussão, uma vez que discursos de empresas em situações de crise podem refletir uma postura meramente instrumental, enquanto o contexto no qual o episódio se instaura exige um posicionamento substantivo. Por outro lado, a construção da imagem de uma marca pode pressupor possíveis cenários de crise envolvendo temas sociais emergentes, o que nortearia a incorporação da racionalidade substantiva ao

⁷⁴ *companies need to effectively communicate with the public about crises to protect themselves from reputational decline.*

escopo da marca e suas ações, evitando ou dirimindo, assim, futuros riscos de abalos à reputação corporativa, decorrentes de crises de imagem. Uma postura preventiva e o investimento no planejamento podem resultar na aquisição de riqueza simbólica por parte de uma marca, que fará diferença não só do ponto de vista de futuro gerenciamento de crise, mas de vantagem competitiva agregada (GARCIA, 1987).

Acredita-se que, quando a resposta é dada a contento, o consumidor tende a manter-se satisfeito e isso tem relação direta com a manutenção do relacionamento positivo entre o consumidor e a empresa, com a construção de uma base de clientes fiéis; tem relação direta com a probabilidade de recompra e recomendação da empresa, apesar da crise; e mede a manutenção do vínculo de consumo (KIM; KIM, 2016; KOTLER; ARMSTRONG, 2008; PACHECO, 2017). Este resultado indicaria a geração e preservação da fidelidade do cliente, o que pressupõe o fato de que “uma empresa desenvolve associações de longo prazo e mutuamente benéficas com seus clientes” (KIM; KIM, 2016, p. 3). Isto posto, o presente estudo apresenta o escopo de análise na próxima subseção, a priori, a partir de uma perspectiva instrumental e, em seguida, de uma práxis substantiva.

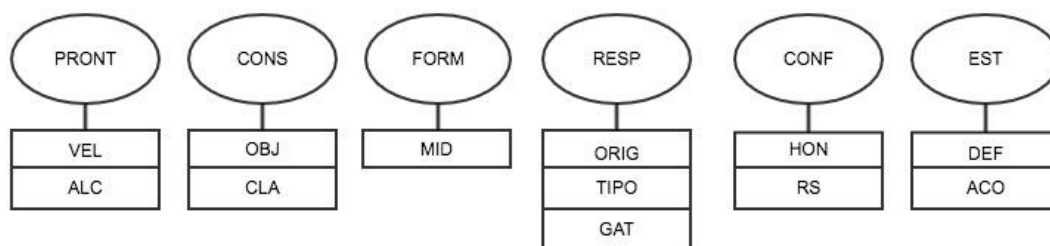
4.1 MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE INSTRUMENTAL DA EFETIVIDADE DO DISCURSO CORPORATIVO

O modelo teórico proposto por esta pesquisa para sua primeira etapa de análise foi elaborado com base em construtos apresentados por Pfeffer, Zorbach e Carlley (2014), Jim, Liu e Austim (2014) e Hansen, Kupfeter e Henning-Thurau (2018). Os três estudos citados trazem atributos e variáveis pertinentes para captura deste objeto, no entanto, suas contribuições são parciais, fazendo-se necessário, para garantir a amplitude de análise de um fenômeno tão complexo, a sistematização de tais construtos no modelo abaixo.

Os trabalhos versam sobre a estratégia de discurso corporativo e serão insumo para a elaboração do modelo qualitativo e instrumental de análise. O primeiro trata de elementos como a dinâmica de divulgação do posicionamento oficial da marca e o conteúdo deste posicionamento. Já o segundo trabalho, oferece uma perspectiva analítica ancorada na estratégia de elaboração desse discurso e de características da crise, que determinam qual procedimento deve ser adotado. O último trabalho aponta que elementos de gatilho influenciam no efeito a curto e longo prazos do episódio, em detrimento da imagem corporativa.

O modelo teórico de análise da efetividade comunicacional (Figura 1) desta pesquisa possui seis dimensões e 12 atributos:

Figura 1 - Modelo teórico de análise instrumental da efetividade do discurso corporativo



Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base em Pfeffer, Zorbach e Carlley (2014), Jim, Liu e Austim (2014) e Hansen, Kupfeter e Henning-Thurau (2018)

Com base neste constructo teórico, parte-se para o modelo de análise deste estudo, que pretende nortear a análise qualitativa do discurso. A intenção é identificar quais as práticas textuais, discursivas e sociais, conduzidas pelo Shopping da Bahia, durante a crise de imagem enfrentada em junho de 2018, na tentativa de garantir efetividade comunicacional na defesa de sua marca. Para tanto, as respostas do shopping serão analisadas de acordo com os seguintes atributos, capturados através dos procedimentos de observação definidos:

Quadro 1 - Modelo de análise instrumental geral

(continua)

DIMENSÕES	ATRIBUTOS/VARIÁVEIS	PROCEDIMENTOS DE OBSERVAÇÃO
Estratégia efetiva de discurso	Prontidão: <ul style="list-style-type: none"> • Velocidade • Alcance 	<ul style="list-style-type: none"> • A nota oficial foi emitida até três horas após o estopim da crise? • A marca se posicionou na rede social em que a crise se instaurou?
	Consistência: <ul style="list-style-type: none"> • Objetividade • Clareza 	<ul style="list-style-type: none"> • O texto da nota é objetivo e aborda todos os aspectos do caso? • A nota é clara, ou seja, não admite mais de uma interpretação?
	Forma: <ul style="list-style-type: none"> • Recurso midiático 	<ul style="list-style-type: none"> • Foram utilizados recursos audiovisuais para resposta corporativa?
	Responsividade: <ul style="list-style-type: none"> • Origem • Tipo da crise • Características de gatilho 	<ul style="list-style-type: none"> • A crise foi originada por um erro ou falha da empresa ou colaborador, ou por um agente externo? • A empresa foi vítima ou a crise foi gerada por um ato intencional? • A crise foi originada por uma falha de produto ou serviço prestado, uma falha social ou de comunicação?

DIMENSÕES	ATRIBUTOS/VARIÁVEIS	PROCEDIMENTOS DE OBSERVAÇÃO
Estratégia efetiva de discurso	Confiança: <ul style="list-style-type: none"> Honestidade Responsabilidade social 	<ul style="list-style-type: none"> A empresa fornece informações suficientes e disponibiliza canal de acesso livre a essas informações? A empresa demonstra empatia e vai além do pedido de desculpas? A empresa anunciou medidas de responsabilidade social ou ambiental e de ações nesta linha?
	Estratégia: <ul style="list-style-type: none"> Defensiva Acomodativa 	<ul style="list-style-type: none"> A empresa se exime da responsabilidade? A empresa anuncia medidas de compensação e punição dos culpados pelo erro que motivou a crise?

Fonte: Adaptado de Coombs (1998; 2007b), Forni (2013), Bueno (2014), Jin, Liu e Austin (2014), Pfeffer, Zobach e Carley (2014), Almeida (2015), Parente (2015), Kim e Kim (2016), Saizaki e Vieira (2016), Han (2017), Hansen, Kupfer e Hennig-Thurau (2018) e Teixeira (2019)

Como apresentado, a gestão de marketing em tempos de mídias sociais é uma missão complexa e que desafia organizações de todo porte, especialmente em situações críticas em que as marcas são alvos de ataques. A complexidade deste processo justifica o esforço de recenciamento da literatura e aponta para lacunas ainda existentes do ponto de vista da efetividade do gerenciamento de crise em ambiente digital, principalmente em estudos que tenham abordagem centrada nas partes interessadas (LAMBRET; BARKI, 2018).

Este estudo oferece um avanço teórico, uma vez que propõe um modelo qualitativo de análise, construído com dois eixos distintos, o da empresa e o do consumidor. Do ponto de vista empírico, lança luz acerca do alinhamento da estratégia de resposta corporativa da organização envolta na crise com os preceitos impostos pela literatura, através de modelo instrumental proposto, que será detalhado na próxima seção, com a respectiva fundamentação teórico-metodológica.

4.1.1 Modelo teórico para análise qualitativa instrumental

A presente seção se atém à bibliografia que tratou precipuamente de analisar este objeto de estudo (efetividade comunicacional do gerenciamento de crise de imagem). Para fins deste trabalho, parte-se para a delimitação dos conceitos e admite-se que uma crise de imagem é uma ruptura da normalidade na comunicação, quando uma marca passa a ser alvo de uma onda de indignação e esse fenômeno, quando ocorre em ambiente digital, assemelha-se à uma tempestade de fogo *online* (HANSEN; KUPFETER; HENNING-THURAU, 2018; JENKINS, 2009; PFEFFER; ZORBACH; CARLEY, 2014).

Já o conceito de ambiente digital é definido a partir dos seguintes aspectos: espaço habilitado pela internet, no qual as relações são estabelecidas em rede, através da força de laços; espaço virtual percebido como real, caracterizado pela buscabilidade, replicabilidade, atemporalidade e desterritorialização; ambiente que viabiliza interatividade e a propagação de conteúdos por WOM positivo ou negativo (BOYD, 2010; BROWN; BRODERICK; LEE, 2007; CASTELLS, 1999; GRANOVERTER, 1973; LÉVY, 1999; TEIXEIRA, 2019).

Por sua vez, a efetividade se resume ao uso dos melhores meios, para o alcance dos melhores resultados e, em se tratando de comunicação, o relacionamento efetivo com o público durante crises garante a proteção da reputação (FRAGA, 2017; PARK, 2017). Trata-se de avaliar determinantes dessa efetividade, ou seja, atributos necessários para garantir um resultado efetivo. Outro conceito a ser delimitado é o de gerenciamento, que se refere à etapa de ação, quando é posto em prática o que foi planejado (TEIXEIRA, 2019).

Com base em tais definições, parte-se para a apresentação das dimensões necessárias para a captura deste objeto. As dimensões apresentadas na Figura 1 compõem o modelo teórico qualitativo de análise. A prontidão (PRON) tem relação com a dinâmica de posicionamento oficial de uma empresa; enquanto a consistência (CONS) tem a ver com o conteúdo da resposta corporativa.

A dimensão PRON refere-se à forma de condução da resposta corporativa, como determinante da sua efetividade operacional no controle da crise. Esta dimensão é capturada por atributos como o da velocidade, que pode ser entendido como a rapidez do posicionamento institucional. A prontidão de resposta é apontada pela literatura como essencial para a contenção da repercussão de um fato crítico, conforme explicitado a seguir:

As mensagens em tempo real nas mídias sociais criam um fluxo constante de comunicação no qual a próxima informação substitui a anterior. No caso de informações altamente atraentes, muitas pessoas podem ser contatadas em um curto período de tempo. Isso pode resultar em um domínio temporal de um único tópico que, conseqüentemente, leva a um grande volume de comunicação (PFEFFER; ZORBACH; CARLLEY, 2014, p. 120, tradução nossa⁷⁵).

A questão está em agir de forma rápida para evitar o pior dos cenários, uma vez que a ocorrência do WOM potencializa a repercussão de versões do fato, muitas delas consideradas indesejáveis para as organizações e a preservação das suas imagens institucionais:

⁷⁵ *Real-time messages in social media create a constant flow of communication in which the next piece of information displaces the former one. In case of highly attractive information, many people can be reached within a short period of time. This can result in a temporal dominance of a single topic that, consequently, leads to a large volume of communication. Speed and volume is the first factor that we determine as relevant for opinion spreading in social media.*

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

O cenário descrito por Caldini (2000) evidencia a necessidade de um discurso efetivo para gerenciamento da crise e, neste caso, o tempo é elemento crucial, uma vez que as respostas tendem a ser menos propagadas que o fato originário, e elas pouco alcançam o grupo impactado pela primeira informação (PARENTE, 2015). Quando esse *gap* de tempo de resposta é identificado e isso está aliado à operacionalidade de envio de respostas, as crises são potencializadas.

O segundo atributo da dimensão prontidão é o alcance (ALC), que consiste na interação com o consumidor no ambiente no qual a crise se instaura, neste caso, o digital (PARENTE, 2015). De acordo com Schultz, Utz e Göritz (2011), parafraseando McLuhan (1969), o meio pode ter até maior importância do que a própria mensagem. Notas oficiais à imprensa e publicação da resposta nas páginas da empresa nas redes sociais não seriam suficientes para alcançar diretamente aqueles que estão engajados no ataque à uma marca, em um determinado momento, seja porque os indivíduos não são seguidores da marca nas plataformas de relacionamento ou porque não são audiência de um determinado telejornal. Quando aqueles que estão indignados com um fato não recebem diretamente a resposta institucional, configura-se uma falha no fluxo de comunicação, o que gera a mola propulsora para uma repercussão exponencial e *online* do caso.

A literatura aponta a importância da interação com a audiência-chave, o que não chega a ser um diálogo (no sentido do debate político com efeitos concretos), mas se constitui na garantia do lugar de fala por parte da organização (ALMEIDA, 2005; DEAN, 2014; HAN, 2008). Em meio à uma tempestade de fogo *online*, as empresas precisam “manter a compostura e continuar a se comunicar e interagir” (PFEFFER; ZORBACH; CARLLEY, 2014, p. 123, tradução nossa⁷⁶).

O gerenciamento da reputação é um processo interativo e dinâmico com os *stakeholders* (CHUNG *et al.*, 2019), e, nas redes sociais digitais, o gerenciamento de crises organizacionais se tornou complexo e imprevisível (JIN *et al.*, 2014).

O gerenciamento da reputação *online* envolve a interação com as pessoas *online*, a criação de conteúdo compartilhável, o monitoramento do que as partes interessadas

⁷⁶ *retain their composure and continue to communicate and interact.*

estão dizendo, o controle do diálogo, o tratamento do conteúdo negativo encontrado *online* e acompanhar ideias compartilhadas por meio das mídias sociais (DIJKMANS; KERKHOF; BEUKEBOOM; 2015, p. 4, tradução nossa⁷⁷).

Após recenciamento da literatura e análise de casos empíricos, conclui-se que a solução, para garantir a assertividade da resposta no quesito alcance, estaria no desenvolvimento de uma solução tecnológica. O cenário revela a necessidade do estabelecimento do contato com indivíduos em curto espaço de tempo.

A segunda dimensão deste modelo é a consistência (CONS), que tem relação com o conteúdo do discurso corporativo, ou seja, “às informações incluídas na mensagem que ajudam os públicos a responder e dar sentido à crise” (JIN; LIU; AUSTIN, 2014, p. 79, tradução nossa⁷⁸). Seus atributos são: objetividade (OBJ) e clareza (CLA) da resposta, que são determinantes para a fidelização do cliente e a defesa da reputação (BUENO, 2014; FORNI, 2013; PARENTE, 2015). A OBJ é a construção de um discurso conciso e direto, sem mensagens subliminares e abordando todos os aspectos possíveis do caso, que exijam posicionamento sobre este (FORNI, 2013). Já a CLA tem relação com a construção textual, com uma linguagem compreensível ao público em geral (deve evitar-se termos jurídicos ou técnicos).

A terceira dimensão deste modelo de análise é a forma (FORM), que tem relação com o recurso midiático utilizado na resposta corporativa. Assim como o conteúdo, a forma se refere “aos atributos da mensagem de crise que fornecem suporte emocional para públicos impactados” (JIN; LIU; AUSTIN, 2014, p. 79). A literatura aponta que o uso de recursos audiovisuais pode ser assertivo na contenção de casos de crise em ambiente digital, no entanto, muitas corporações ainda adotam o modelo de posicionamento oficial por escrito, o que pode ter efetividade limitada em termos de gerenciamento.

Para Teixeira (2019, p. 109), por exemplo, “dar respostas em forma de comunicado deixa a mensagem dura e sem sensibilização do caso” e ela sugere ainda o uso do recurso de vídeo. Saizaki e Vieira (2016) trazem um exemplo bem sucedido do uso de ferramentas tecnológicas para a comunicação de crise. Os autores citam o caso da Samarco, que aproveitou a mobilização *online* para fornecer informações em plataformas digitais sobre a crise e, ainda, se pronunciou oficialmente através de um vídeo.

⁷⁷ *Online reputation management involves interacting with people online, creating shareable content, monitoring what stakeholders are saying, keeping track of their dialogue, addressing negative content found online, and following up on ideas that are shared through social media.*

⁷⁸ *the information included in the message that helps publics respond to and make meaning of the crisis.*

Apesar de dar outra nomenclatura aos fatores, Jin, Liu e Austin (2014) constatam a importância tanto do alcance, quanto da forma na efetividade da resposta corporativa e a afirmativa dos autores reforça a contribuição deste trabalho do ponto de vista científico:

Embora a forma e a fonte sejam amplamente ignoradas pelos estudiosos da comunicação sobre crises, existe um suporte emergente para examinar como esses fatores afetam a aceitação de mensagens de crise. Por exemplo, em alguns casos, o público atribui um nível mais alto de credibilidade às mídias sociais do que às mídias tradicionais como forma de obter informações sobre crises (JIN; LIU; AUSTIN, 2014, p. 80, tradução nossa⁷⁹).

Com base neste ponto, já que a audiência está em ambiente digital e lá consome informação, porque não refletir sobre a forma deste posicionamento. A reflexão lançada é a de que se a mola propulsora da crise foi a viralização de um vídeo flagrante do episódio, não seria plausível que os setores de marketing digital das empresas utilizassem deste mesmo recurso, com prudência, para compartilhar o posicionamento oficial da marca nas redes sociais?

A presença das dimensões citadas acima é determinante para a efetividade de gerenciamento de crise de imagem e esta afirmativa está ancorada nos resultados da pesquisa de Jin, Liu e Austin (2014, p. 88, tradução nossa⁸⁰), que sugerem a “importância de combinar estrategicamente a forma e a fonte das informações (alcance) sobre crises, dependendo da origem da crise, para que as organizações respondam às crises com mais eficácia”.

Outra dimensão deste modelo, ainda na análise qualitativa, é a confiança (CONF) do consumidor na marca. Esta dimensão pode ser analisada a partir da adoção de determinadas estratégias organizacionais acerca do discurso. Dentre os seus atributos desde constructo, proposto por Kim e Kim (2016, p. 1, tradução nossa⁸¹), está a responsabilidade social (RS), que está relacionada ao “compromisso da empresa com suas obrigações sociais”, o que se reflete na confiança do cliente. Outro atributo é a honestidade (HON), que tem relação direta com o anúncio de medidas cabíveis a serem adotadas, a fim de evitar que casos semelhantes se repitam. Ela pressupõe mais que um pedido de desculpas institucional, mas a admissibilidade do erro cometido e um posicionamento moralmente aceitável (HAN, 2017). Essa postura reflete o quanto a empresa conhece e respeita necessidades e valores dos públicos, assumindo uma

⁷⁹ *Although form and source largely are ignored by crisis communication scholars, there is emerging support for examining how these factors affect crisis message acceptance. For example, in some cases publics assign a higher level of credibility to social media than to traditional mass media as a form for obtaining crisis information.*

⁸⁰ *These findings also shed light on the importance of strategically matching crisis information form and source, depending on the crisis origin, for organizations to respond to crises more effectively.*

⁸¹ *related to a company's commitment to its societal obligations.*

posição mais ética quanto ao relacionamento com seus *stakeholders* (LEE; OH; KIM, 2013; OLIVEIRA, 1999; PARENTE, 2015). Esta postura consiste na redução de assimetria de informações entre a marca e o cliente (KIM; KIM, 2016).

A quinta dimensão de análise é a responsividade (RESP), que consiste na concepção da resposta de acordo com a natureza da crise. Um de seus atributos é a origem (ORIG), que interfere na atribuição de responsabilidade por parte da empresa e que, segundo Jin, Liu e Austin (2014), pode ser iniciada a partir de um problema interno da empresa ou externo.

Compreender os impactos de uma crise de imagem vai além de mensurar as perdas financeiras, pois eles envolvem aspectos intangíveis. Para tanto, é necessário “entender o que o consumidor está pensando sobre a marca e sua organização”, o que, para Teixeira (2019, p. 149), “é uma atitude sábia”. Para tanto, justifica-se a análise de comentários de internautas nas redes sociais, especialmente relacionados a casos de organizações que sofreram perdas em termos de abalos à sua imagem, após episódios de crise em ambiente digital. Segundo Figueiredo (2017), diagnosticar a percepção dos públicos acerca de uma marca é essencial para o planejamento dos processos comunicacionais e para a gestão do relacionamento.

Neste escopo, Hansen, Kupfeter e Henning-Thurau (2018) propõem, em seu estudo, a iniciativa de mensurar os efeitos a curto e longo prazos de uma crise, a partir da percepção dos consumidores acerca da marca e da sua memória com relação ao fato ocorrido. Para tanto, os autores explicam tais efeitos a partir de características de gatilho da tempestade de fogo *online*, como: falha de produto ou serviço, social ou de comunicação. Tais características são incorporadas a este modelo como de gatilho (GAT).

Por outro lado, o atributo tipo (TIPO) é inspirado em Coombs (2007b) e admite que as empresas estão expostas às crises *online* ou *offline* como vítima, por acidente ou de forma intencional (JIN; LIU; AUSTIN, 2014). Outra dimensão apresentada neste modelo de análise é a estratégica (EST), que se refere à postura organizacional adotada para a elaboração de um posicionamento oficial. Um dos atributos relacionados à esta dimensão é a defensiva (DEF), quando organizações se eximem da responsabilidade perante a crise, através de ataque, negação e desculpas (JIN; LIU; AUSTIN, 2014). Um último atributo é a acomodativa (ACO), que prevê reparação da imagem institucional, sendo pertinente quando os danos aumentam e inclui: compensação, ação corretiva e pedido de desculpas total (JIN; LIU; AUSTIN, 2014).

Portanto, dentre as dimensões determinantes da efetividade da resposta corporativa estão estas seis dimensões mencionadas até então. A seguir, o Quadro 2 traz a sistematização deste modelo teórico, mencionando os elementos de captura qualitativa destas dimensões, o

que será feito nas etapas da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), metodologia que será detalhada na próxima seção.

Quadro 2 - *Framework* de análise qualitativa instrumental

(continua)

DIMENSÃO 1: PRONTIDÃO (PRON)		
Atributos	Características	Aspecto de captura
VELOCIDADE (VEL)	O posicionamento deve ser rápido e deve ocorrer nas primeiras três horas de um fato crítico (FORNI, 2013; BUENO, 2014; PARENTE, 2015; TEIXEIRA, 2019).	Notas oficiais emitidas até três horas do estopim da crise são consideradas efetivas.
ALCANCE (ALC)	A resposta deve ser dada no ambiente em que a crise se dá (PARENTE, 2015). A marca deve interagir com o cliente (PFEFFER; ZOBACH; CARLLEY, 2014; ALMEIDA, 2015; PARENTE, 2015).	Efetividade de gerenciamento pressupõe interação da marca com os internautas, que comentam o caso nas redes sociais (pelo menos, no <i>post</i> de posicionamento da marca quanto ao fato).
DIMENSÃO 2: CONSISTÊNCIA (CONS)		
Atributos	Características	Aspecto de captura
OBJETIVIDADE (OBJ)	Objetividade: construção de um discurso conciso e direto, sem mensagens subliminares e abordando todos os aspectos possíveis do caso, que exijam posicionamento sobre o fato (FORNI, 2013).	Textos pouco objetivos e que não abordem todos os aspectos do caso são considerados não efetivos.
CLAREZA (CLA)	A mensagem-chave deve ser clara (FORNI, 2013).	Clareza da mensagem é pressuposto da efetividade. Ela admite mais de uma interpretação?
DIMENSÃO 3: FORMA (FORM)		
Atributos	Características	Aspecto de captura
RECURSO MUDIÁTICO (RM)	A forma tem a ver com “como a mensagem é transmitida (por exemplo, por meio de um Tweet, comunicado de imprensa etc.)” (JIN; LIU; AUSTIN, 2014, p. 79, tradução nossa ⁸²). A resposta em vídeo, por exemplo, torna a mensagem menos dura ou sensível ao caso (SAIZAKI; VIEIRA, 2016; TEIXEIRA, 2019).	A empresa que se posiciona apenas através de nota à imprensa e não utiliza recursos audiovisuais tem efetividade limitada no gerenciamento.

⁸² how the message is conveyed (for example, via a tweet, press release, etc.).

DIMENSÃO 4: CONFIANÇA (CONF)		
Atributos	Características	Aspecto de captura
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RS)	Refere-se ao compromisso da empresa com suas obrigações socioambientais (KIM; KIM, 2016).	Anúncio de medidas de responsabilidade social ou ambiental e de ações nesta linha.
HONESTIDADE (HON)	O discurso institucional deve “demonstrar preocupação, ajuda, alívio e confiança numa solução” (FORNI, 2013, p. 249). A empresa deve admitir o erro cometido e assumir uma postura moralmente aceitável (HAN, 2017). Consiste ainda na redução de assimetria de informações entre a marca e o cliente (KIM; KIM, 2016).	A empresa fornece informações suficientes e disponibiliza canal de acesso livre a essas informações (<i>hotsite</i> ou <i>call center</i> , por exemplo). Ela que demonstra empatia e vai além do pedido de desculpas.
DIMENSÃO 5: RESPONSABILIDADE (RESP)		
Atributos	Características	Aspecto de captura
ORIGEM (ORIG)	Refere-se ao fato de a crise ter começado a partir de um problema organizacional interno ou externo (JIN; LIU; AUSTIN, 2014).	A crise foi originada por um erro ou falha da empresa ou colaborador, ou por um agente externo.
TIPO (TIPO)	Pode ser vítima, acidente ou intencional, mas o tipo da crise interfere em como a empresa deve responder (COOMBS, 2007b; JIN; LIU; AUSTIN, 2014).	A empresa foi vítima ou a crise foi gerada por um ato intencional.
CARATERÍSTICA DE GATILHO (GAT)	As crises podem ser provocadas por características de gatilho, como: falha de produto ou serviço, falha social ou de comunicação (HANSEN; KUPFETER; HENNING-THURAU, 2018).	O início da crise se deu por que tipo de falha?
DIMENSÃO 6: ESTRATÉGIA (EST)		
Atributos	Características	Aspecto de captura
DEFENSIVA (DEF)	Organizações se desviam da responsabilidade acerca da crise e utilizam estratégias como o ataque, acusação, negação, desculpa e justificativa (COOMBS, 1998; JIN, 2010; JIN; LIU; AUSTIN, 2014).	A empresa se exime ou não da responsabilidade.
ACOMODATIVA (ACO)	Tem foco no reparo da imagem corporativa, através da estratégia de compensação, ação corretiva e pedido de desculpas total (JIN; LIU; AUSTIN, 2014).	A empresa anuncia medidas de compensação e punição dos culpados pelo erro que motivou a crise.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Com base na apresentação do modelo de análise instrumental (de cunho gerencial), parte-se para a proposição de um modelo teórico para análise qualitativa substantiva (de cunho emancipatório), insumo necessário para viabilizar a estratégia metodológica de Análise Crítica do Discurso. Antes de detalhar-se os caminhos metodológicos necessários, serão apresentados elementos teóricos fundamentais para municiar a segunda etapa desta análise.

4.2 MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE SUBSTANTIVA DO DISCURSO CORPORATIVO

A compreensão de um fenômeno complexo, como a crise de imagem corporativa em ambiente digital, pressupõe mais do que uma visão unilateral e gerencial da estratégia adotada pela empresa, a partir da análise do conteúdo de suas notas oficiais divulgadas. Além desta perspectiva instrumental, esta pesquisa avança ao propor uma segunda etapa de análise, esta que tem como base o contexto social do episódio em estudo, uma perspectiva crítica que evidencia possíveis aspectos hegemônicos e emancipatórios presentes nos discursos de atores sociais conectados em redes sociais.

Este estudo lança luz acerca de questões sociais que estão presentes na origem do problema, ou seja, no foco da crise. Para tanto, propõe-se uma triangulação analítica a fim de identificar como os macro discursos (que, neste caso, refere-se a um contexto sociocultural de racismo, desigualdade social, etc.) se espelham no micro discurso da empresa (notas oficiais divulgadas), do gestor (entrevista) e do público (comentários dos internautas). O discurso, portanto, representa o insumo disponível e um “elemento da vida social”, com características textuais que evidenciam “a manutenção ou a transformação das relações de poder” (PAULINO, 2015, p. 101). Com vistas em avaliar a efetividade da estratégia de resposta corporativa à luz do contexto social que demarca o caso, torna-se necessária ainda a apropriação dos atributos apontados pela literatura para análise substantiva de seus efeitos.

Para nortear esta etapa do estudo, parte-se para o primeiro processo de análise, que é o de compreensão de elementos textuais evidentes na linguagem, uma expressão da cultura de um povo que representa um construto coletivo (PAULINO, 2015). O vocabulário é capaz de transportar tal carga cultural, na qual palavras conquistam sentidos e significados sociais e, assim, as palavras são analisadas individualmente e como estas funcionam no discurso (ABDALLA; ALTAF, 2018; FAIRCLOUGH, 2001).

Como recursos de linguagem a serem analisados, a metáfora é uma expressão cultural, uma vez que pressupõe a transferência de significado e, para a sua compreensão, o conhecimento da cultura e do contexto mostram-se necessários (PAULINO, 2015). O Sistema de Avaliatividade proposto por Martin e White (2005) sustenta a análise textual deste caso, uma vez que o construto traz arcabouço necessário para a compreensão da intenção e comportamento do internauta na escolha de suas palavras presentes comentários acerca do caso (ABELLA, 2017). A tríade proposta pelos autores tem como dimensões: a atitude (que se manifesta na forma como expressamos sentimentos), o engajamento (ou seja, a predisposição

dos atores envolvidos ao diálogo) e a gradação (que consiste na intensidade das escolhas de vocabulário e gramática).

A gramática é um elemento-chave e tem relação com a combinação de palavras em orações e frases, aspecto fundamental para a compreensão crítica de um discurso. Através da coesão textual também é possível inferir-se significado, por meio de combinações que expressam, por exemplo, argumentos substantivos que venham a ser evidentes do contexto social analisado (ABDALLA; ALTAF, 2018). Como revelado no Quadro 3, a estrutura textual apropria-se da organização dos elementos e, através dos diálogos, relações e identidades sociais são reveladas (ABDALLA; ALTAF, 2018).

Quadro 3 - Modelo de análise substantiva geral

(continua)

DIMENSÕES	ATRIBUTOS	CARACTERÍSTICAS	PROCEDIMENTOS DE OBSERVAÇÃO
Textual	Vocabulário	Propõe-se a analisar palavras individualmente e como elas funcionam no discurso.	<ul style="list-style-type: none"> • Por que usar essa palavra e não outra? • O que se quis significar? E o que significou (no discurso)? • Há presença de neologismos? De lexicalizações? De relexicalizações? Como significam?
	Gramática	A gramática ocupa-se em analisar a combinação de palavras em orações e frases.	<ul style="list-style-type: none"> • Por que foi escolhida essa estrutura de oração e não outra? O que se quis significar? • Que tipo de crenças, de relações e de identidades sociais estão embutidas nessas orações? O que essa oração significa no conjunto de orações (discurso)? • Como se apresentam os tempos verbais? O que isso quer significar? • Há imperativos? Interrogativas? O sujeito é oculto? A quem o sujeito representa?
	Coesão	Analisa como orações relacionam-se em frases, e como frases são ligadas para formar unidades maiores nos textos. Analisa ligações por meio de palavras de mesmo campo semântico, sinônimos próximos e conjunções.	<ul style="list-style-type: none"> • Como as relações entre orações e frases são estabelecidas (por exemplo, repetição de palavras, de pronomes, de conjunções do tipo “como”, “portanto”, “mas”, além de outras)? • As combinações levam a esquemas retóricos (por exemplo, na construção de argumentos, deduções e ou descrições? Que tipo(s) de racionalidade(s) está(ão) por trás dessas combinações?

DIMENSÕES	ATRIBUTOS	CARACTERÍSTICAS	PROCEDIMENTOS DE OBSERVAÇÃO
Textual	Estrutura Textual	A análise da estrutura textual preocupa-se com as propriedades organizacionais do texto, em termos amplos. Preocupa-se também com a forma e com a ordem como elementos são combinados.	<ul style="list-style-type: none"> • Como, em termos de ordem, os elementos e ou episódios são combinados para constituir os argumentos? • Como ocorrem tomadas de turnos (para casos de diálogos)? Como são estabelecidas essas relações? Há sobreposição (e domínio) de fala? • Como as conversações adotadas na estrutura textual reforçam sistemas de conhecimento e crença? • Como reforçam aspectos e pressupostos sobre relações e identidades sociais?
	Produção	Analisa a dinâmica de produção do discurso, que pressupõe aspectos relacionados a interação entre atores sociais e confronto de ideias.	<ul style="list-style-type: none"> • Como a intertextualidade e a interdiscursividade impactam na construção de um discurso coletivo?
	Distribuição	A distribuição tem relação com o ambiente em que o discurso é divulgado, neste caso o digital, com o uso de recursos audiovisuais e de elementos textuais como as <i>hashtags</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Como ocorre a dinâmica de repercussão de um fato em ambiente digital? A presença de um vídeo flagrante potencializa essa repercussão? • As câmeras inibem ou incitam ações?
Prática discursiva	Consumo	O consumo tem relação com a forma com que o internauta interpreta o discurso e como ele constrói seu pensamento com base no contexto e na dinâmica discursiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Como a estratégia discursiva é percebida pelo consumidor? • Os argumentos do discurso corporativo são considerados verdadeiros? • Como o discurso corporativo é interpretado?
	Aspectos ideológicos	Os aspectos relacionados à crenças, ideologias naturalizadas e que são responsáveis por embates em defesa destes preceitos.	<ul style="list-style-type: none"> • Como a ideologia é percebida a partir do discurso? • Quais as principais “bandeiras” defendidas pelo consumidor engajado na discussão? Que termos evidenciam esse embate ideológico?
Prática Social	Aspectos hegemônicos	Estão relacionados a relações de poder e a dominação é um pressuposto.	<ul style="list-style-type: none"> • A hegemonia está evidente no caso estudado? Isso está explícito nos discursos? • Como os atores envolvidos na discussão se articulam em busca de lugar de fala e de ação política? • Que elementos presentes no discurso significam atos de resistência?

Fonte: Adaptado de Abdalla e Altaf (2018) com base em Fairclough (2001; 2012), Dean (2014), Barros (2014), Paulino (2015), Castells (2018) e Han (2018)

O segundo processo desta análise substantiva é o de práticas de produção, distribuição e consumo do discurso, também apresentado no Quadro 3. Neste campo, a interdiscursividade

e a intertextualidade se manifestam e o debate se configura a partir da transferência de um argumento de um texto para outro, por exemplo (FAIRCLOUGH, 2001; PAULINO, 2015). Nas redes sociais, em especial, essa dinâmica se manifesta a partir do embate de ideias e das respostas de internautas a comentários de outrem.

A realidade social é produzida através da intertextualidade e os discursos são transformados por meio dessa interação (HARDY; PHILLIPS, 2004; PHILLIPS; HARDY, 2002; RIAD; VAARA; ZHANG, 2012). Por isso, mostra-se “essencial que o(a) analista intérprete discursos à luz dessa provável amplitude espaço-temporal, que privilegia, dentre outras questões, a historicidade dos textos e as relações sociais subjacentes, responsáveis pelas produções intertextuais” (ABDALLA; ALTAF, 2018, p. 44).

O terceiro e último processo analítico neste escopo substantivo é o de práticas sociais implícitas no discurso revelam recursos simbólicos de hegemonia, poder, identidade e ideologia. O conceito de hegemonia, para Fairclough (2012, p. 311), está atrelado as características da sociedade, a uma “determinada estruturação social da diversidade semiótica”, que pode vir a ser hegemônica, ou seja, “tornar-se parte do senso comum legitimador que sustenta as relações de dominação”. Tais relações podem ser identificadas a partir de elementos textuais que evidenciem insatisfação de atores sociais quanto a relações de poder estabelecidas com entres sociais institucionais. Portanto, relações hegemônicas pressupõem consentimento ao invés de coerção, pois as práticas sociais estão naturalizadas (CHOULIARAKI; FAIRCLOUGH, 1999).

O caso do Shopping da Bahia é emblemático, pois evidencia um cenário em que pautas sociais são discutidas a partir de um episódio ilustrativo de uma série de tensões históricas, como a pobreza e o racismo (ANDERSON, 2012; TOWNSEND, 1979). A desigualdade social e as práticas discriminatórias são problemas sociais que figuram como pano de fundo desta discussão e um elemento é fundamental para esta análise: a hegemonia, uma vez que a crise surge de episódio questionável do ponto de vista da desproporcionalidade de poder entre instituição e sociedade.

A estigmatização de um indivíduo tem relação com a atribuição a este de uma identidade deteriorada, ou seja, a partir de atributos físicos ou até, de suas vestes, uma pessoa pode ser considerada como figura indesejável, má ou perigosa (GOFFMAN, 1988). Esta concepção está fundamentada na tríade: cultura, diferença e poder (PARKER; AGGLETON, 2001). De acordo com Hershmann (2005), o ato de estigmatizar expõe fissuras sociais próprias do processo democrático brasileiro.

As ideologias, por sua vez, manifestam-se através de construções discursivas que trazem consigo, de forma implícita, tais relações de poder e dominação (CHOULIARAKI; FAIRCLOUGH, 1999; FAIRCLOUGH, 2003; PAULINO, 2015). Já quanto à disputa pela identidade, aspectos simbólicos são evidentes da exclusão de certos indivíduos, o que pode ser exemplificado pelo acesso ou não à educação, saúde e moradia digna (PAULINO, 2015).

Do ponto de vista do discurso em ambiente digital e do contexto deste caso em estudo, o texto passa a ser utilizado como arma numa luta discursiva contra hegemônica e a legitimidade é expressa através da garantia do lugar de fala de grupos oprimidos e contraculturais (BARROS, 2014; CASTELLS, 2017; CASTELLS, 2018). A resistência à dominação pode ser ilustrada pelo argumento contrário que revela a ambiguidade das narrativas dominantes (o que pode ser interpretado como falta de transparência) e/ou pela articulação de centenas de indivíduos conectados através das redes sociais *online* e dispostos a reagirem de forma concreta contra uma determinada organização, cujo discurso e atitudes são condenáveis (BARROS, 2014; HAN, 2018).

Neste caso em estudo, realizam ações políticas concretas e desafiam a teoria (DEAN, 2014; HAN, 2018). Um exemplo de ações articuladas através das ferramentas de comunicação *online*, ou seja, de redes sociais, é o movimento batizado de “rolezinho”. O termo deriva da gíria rolê e refere-se à ideia de passeio e pode ter como finalidade o lazer ou alguma pauta reivindicatória, o que poderia ser considerado um caso exemplar de cidadania insurgente (BARBOSA-PEREIRA, 2016; HOLSTON, 2013).

Esta prática acontece no país, habitualmente, em shoppings centers, espaços privados que, em tese, “ofereceriam um mundo protegido dos conflitos urbanos e de contatos indesejados com estranhos” (BARBOSA-PEREIRA, 2016, p. 550). Porém, apesar dos aparatos de segurança próprios a estes estabelecimentos, a presença de negros e pobres é uma realidade nas dependências dos shoppings, o que tende a causar incômodo e medo em pessoas de classes sociais mais favorecidas (MILLER *et al*, 1998). O estereótipo estigmatizado gera sujeição criminal, uma vez que existe “uma complexa afinidade entre certas práticas criminais e certos ‘tipos sociais’ de agentes demarcados (e acusados) socialmente pela pobreza, pela cor e pelo estilo de vida” (MISSE, 2010, p. 18).

A partir do arcabouço teórico apresentado, torna-se possível compreender conceitos fundamentais para a análise do fenômeno descrito neste estudo de caso. A próxima seção destina-se à apresentação dos procedimentos metodológicos adotados para fins desta pesquisa. A coleta e análise de dados terão suas etapas e métodos detalhados, a fim de garantir a

cientificidade desta pesquisa e a transparência acerca dos processos adotados e dos instrumentos propostos.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados neste estudo possuem o caráter qualitativo, que permitem a análise profunda, a fim de desvendar mecanismos subjacentes à ação social, o que leva à possibilidade de fazer generalizações teóricas (THIOLLENT, 1986). A pergunta de partida desta pesquisa consiste em definir: quais as práticas textuais, discursivas e sociais conduzidas pelo shopping baiano, durante a crise de imagem enfrentada em junho de 2018, na tentativa de garantir efetividade da sua comunicação corporativa na defesa de sua marca? Pretende-se responder à esta questão a partir da análise da estratégia da empresa, do contexto social do qual ela emerge e da reação do público acerca do discurso corporativo.

O objetivo geral deste estudo, portanto, é identificar quais as estratégias de gerenciamento de crise de imagem adotadas pelo Shopping da Bahia no episódio em questão. Como objetivos específicos, propõe-se: compreender as mudanças impostas à prática discursiva em decorrência do advento do ambiente digital; definir os atributos de efetividade de discurso propícios a este novo cenário; verificar o uso das redes sociais como caminho de articulação de grupos oprimidos; e propor práticas efetivas de resposta corporativa à luz dos atributos apontados pela literatura e do aprendizado resultante desta experiência empírica.

Trata-se de um estudo de caso único, estratégia oportuna para “quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2015, p. 19). Este método viabiliza a análise de um episódio decisivo, ou seja, que comporta a comprovação de uma ou mais teorias, além de ser raro e revelador (BISPO; SILVA; BARROS, 2019; YIN, 2015). Além do mais, essa pesquisa consiste em um estudo intrínseco, que “diz respeito a casos específicos que são de interesse inerente ao pesquisador” (CENE; RISE, 2018, p. 8).

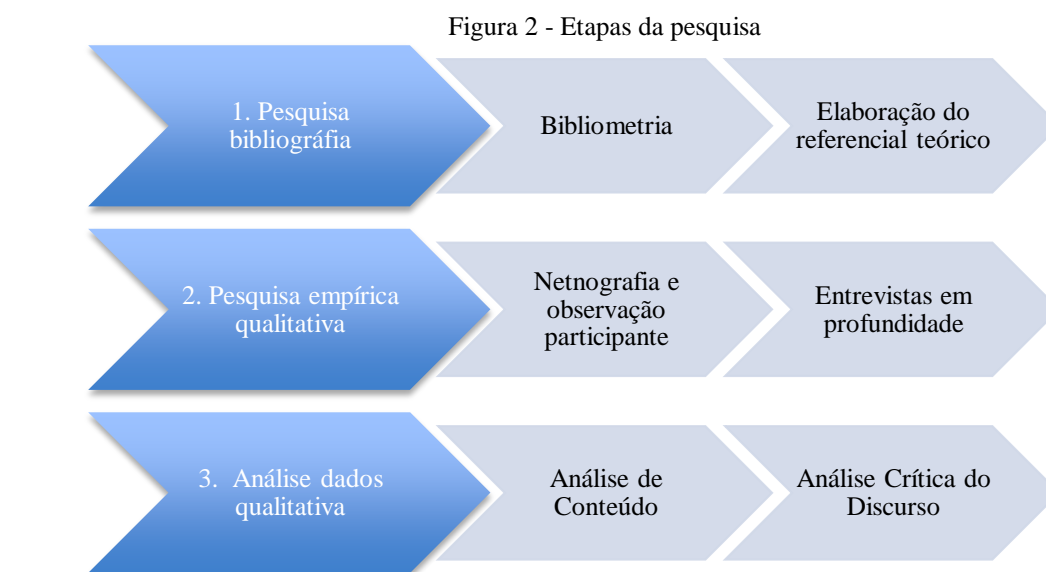
O estudo de caso é uma “metodologia que permite estudos únicos e múltiplos, que transita pelas dimensões quantitativa e qualitativa, que em sua pluralidade é amplamente utilizada tanto na pesquisa científica, quanto no ensino” (BISPO; SILVA; BARROS, 2019, p. 1). A sua aplicabilidade, neste estudo, se dá, também, pela sua aderência ao universo pesquisado, pois a metodologia representa estratégia para “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos” (YIN, 2015, p. 19). Além do mais, ela permite um exame detalhado de uma situação em particular (GODOY, 1995). Esta metodologia serve aos pesquisadores sociais que possuem os seguintes propósitos:

[...] explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e

explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2008, p. 58).

Neste estudo, adota-se o método científico no campo da pesquisa social, que consiste em “descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” e esse procedimento permite a “obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social” (GIL, 2008, p. 26). Esta pesquisa possui a natureza exploratória, com o intuito de adquirir maior familiaridade com o fenômeno (FEITAS; JABBOUR, 2011; YIN, 2015), e indutiva, na qual o “conhecimento é fundamentado exclusivamente na experiência, sem levar em consideração princípios preestabelecidos” (GIL, 2008, p. 10).

Para viabilizar a compreensão acerca da estrutura metodológica deste estudo, a Figura 2 apresenta as etapas deste modelo de pesquisa, que se estrutura a partir dos recursos utilizados para construção deste referencial teórico, coleta e posterior análise dos dados. Como referido anteriormente, trata-se de um estudo qualitativo, portanto, procedimentos são adotados de acordo com seus fins analíticos, segundo cronograma de atividades disponível no Anexo A †.



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Uma análise bibliométrica, que consiste em mapear as origens dos conceitos existentes (CHUEKE; AMATUCCI, 2015), fundamentou a construção deste referencial teórico. A partir dos principais conceitos delimitados de acordo com a literatura pertinente, partiu-se para a elaboração do modelo de análise e, conseqüentemente, para a formatação destes procedimentos metodológicos.

O próximo passo foi a pesquisa empírica, que contou com ferramentas distintas, com foco no alcance de resultados a serem analisados qualitativamente. Os procedimentos para coleta de dados constam da estratégia netnográfica, da elaboração de notas de campo através da observação participante (SERVA; JAIME JÚNIOR, 1995) e da realização de entrevistas em profundidade com atores representativos (para entender a percepção dos gestores envolvidos no caso), o que permite a obtenção de dados oriundos de fontes secundárias e primárias, respectivamente.

A netnografia foi a metodologia adotada tanto para coleta das notas oficiais emitidas pela empresa pesquisada durante o episódio de crise (que foi objeto de análise qualitativa), quanto para a coleta de reportagens publicadas pela imprensa sobre o caso e de comentários de internautas nas redes sociais (especificamente, nas publicações da marca no Instagram, durante o período de repercussão da crise). Este método incorpora técnicas da etnografia tradicional a partir da comunicação mediada por computadores (VERGARA, 2005). A ideia, a partir da netnografia, é entender a construção de significado, através da interação discursiva em mídia social, ou seja, através das mensagens, *posts* e comentários que constituem a matéria de análise.

Dentre as naturezas da netnografia, estão: naturalista, multimétodos, adaptável e focada no contexto (KOZINETS, 2010). E, para fins deste trabalho, optou-se pela coleta na internet de dados de forma não participativa (passiva), o que não descaracteriza o escopo do método (COSTELLO; MCDERMOTT; WALLACE, 2017). Neste caso, a ferramenta metodológica viabilizou a escuta da “voz do consumidor”, do discurso proveniente da rede.

Outro recurso para coleta de dados explorado foi a observação participante, “na qual os pesquisadores estabelecem relações comunicativas com pessoas ou grupos da situação investigada” (THIOLLENT, 1986, p. 15). O método gerou notas de campo (uma vez que a autora deste estudo atuou profissionalmente no caso, como colaboradora da empresa de marketing digital prestadora de serviço do shopping). As notas ofereceram insumos para descrição do caso, do ponto de vista empírico e fidedigno à cronologia dos fatos, sob a perspectiva de gestão e com base no monitoramento das redes sociais realizado na ocasião da crise.

Na perspectiva qualitativa, esta análise dos resultados segue duas vertentes: uma instrumental (gerencial), através da análise de conteúdo das notas oficiais emitidas pela empresa e do resultado das entrevistas em profundidade; e uma substantiva (emancipatória), a partir da Análise Crítica do Discurso (ACD) destes comunicados oficiais e dos comentários de internautas presentes em dois *posts* do shopping no Instagram.

A Análise de Conteúdo é um método que busca inferências replicáveis a partir de dados coletados e com foco no contexto. Ela segue as etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados e interpretação (BARDIN, 2011; ROESCH, 2005). Já a ACD, conforme *framework* metodológico proposto por Abdalla e Altaf (2018) e inspirado no arcabouço teórico de Norman Fairclough, é um método qualitativo que se justifica pela especificidade contextual deste estudo de caso, uma vez que o episódio possui uma dimensão social particular, ou seja, é emblemático por evidenciar uma mobilização da opinião pública em defesa de um ator social em situação de vulnerabilidade.

O método analítico escolhido permite uma interpretação do discurso, a ACD, além do literário, mas “ocupa-se em relacionar dialeticamente linguagem e realidade social, desvelando relações de poder, de hegemonia e de dominação reificadas no discurso” (ABDALLA; ALTAF, 2018, p. 36). Em caso de comentários nas redes sociais acerca de episódios que estejam envoltos no contexto de desigualdade social, preconceito racial e até violência física, a análise do significado do discurso torna-se desafiadora e a ACD surge como uma estratégia substantiva, com vistas em identificar-se os padrões ideológicos que legitimam as relações assimétricas de poder entre marcas e a sociedade.

Como o método vai além, uma vez que como ciência social crítica fornece insumos para o encontro de soluções em face da justiça social (FAIRCLOUGH, 2012; PAULINO, 2015), este estudo se propõe a identificar as melhores práticas de gerenciamento do ponto de vista gerencial e emancipatório.

A partir da realização das entrevistas, tornou-se possível a obtenção de informações sobre o que “as pessoas fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (GIL, 2008, p. 109). No caso em estudo, os profissionais entrevistados foram Moisés Carvalho Brito, diretor da agência de comunicação, que atualmente presta serviços ao shopping e que foi, na época do caso, o responsável pela coordenação do comitê de crise; e Hilso Vasques Junior, diretor da agência de marketing digital que prestava serviços ao shopping na época da crise.

A estratégia adotada foi estabelecer uma triangulação entre os achados do estudo (com base no discurso institucional e do público) e a percepção dos gestores acerca do caso, em busca de capturar a voz do sujeito coletivo. Para tanto, as conclusões encontradas foram apresentadas aos entrevistados, que, com foco na experiência passada e a partir do questionário, puderam dar um parecer sobre as suas impressões acerca dos resultados e do fenômeno vivenciado em 2018.

Isto posto, a próxima seção irá apresentar a estratégia qualitativa de análise crítica do discurso, o que viabilizará a compreensão acerca de como o macro discurso (contexto

sociocultural) se reflete nos micro discursos (nos comentários dos internautas acerca do caso e no posicionamento da empresa).

5.1 MODELO DE ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO

A escolha da análise crítica do discurso como método se deve por sua perspectiva transdisciplinar, que permite “ver, de ler, de compreender, de significar e de ressignificar fenômenos sociais” (ABDALLA; ALTAF, 2018, p. 37). Como este estudo de caso admite um fato complexo envolvendo marca e a sociedade, esta estratégia mostra-se oportuna por romper com uma análise meramente linguística (comuns à análise do discurso, por exemplo) e oferecer uma arcabouço teórico-metodológico capaz de viabilizar inferências acerca de elementos ideológicos, que transcendem a obviedade dos discursos.

Considera-se necessário, para garantir a profundidade de análise deste fenômeno de crise em questão, que seja abordada de forma crítica a relação entre o texto e o seu contexto, uma vez que as questões sociais estão presentes na origem do problema. Pretende-se analisar como os macro discursos (raça, classes sociais, eficiência, competitividade etc.) se espelham no micro discurso da organização, dos gestores e de seu público. Além de, eventualmente, visualizar na prática discursiva como certos temas são privilegiados (ou silenciados), o que evidencia a efetividade de gerenciamento do ponto de vista instrumental e como certos atores discursivos são dominantes (e outros, como o acesso ao lugar de fala é negado). Tal metodologia, portanto, abre espaço para a discussão acerca das possibilidades de dominação, comportando uma análise substantiva das ações corporativas e da emergência de espaço de articulação em rede de grupos oprimidos (CASTELLS, 2018; SERVA, 1997).

O *framework* proposto por Abdalla e Altaf (2018) é inspirado no modelo tridimensional de Norman Fairclough e apresenta uma sistematização, a fim de potencializar sua replicabilidade em termos metodológicos. Este modelo possui duas etapas: uma descritiva e uma interpretativa, conforme o Quadro 4 explicita:

Quadro 4 - Framework geral da Análise Crítica do Discurso (ACD)

PARTE 1 Definições iniciais (Dados)	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do contexto e problemática; • Definição do objetivo; • Definição dos dados a serem usados (seleção do <i>corpus</i>). 	Definições das Unidades de Análise
PARTE 2 Análises preliminares	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta dos dados (primeira análise preliminar); • Transcrição (segunda análise preliminar aprofundada): <ul style="list-style-type: none"> ○ Leitura flutuante de todo o <i>corpus</i>; ○ Organização em categorias definidas a <i>priori</i>. 	Organização em categorias definidas a <i>priori</i>
PARTE 3 Análises	Análise Textual: Vocabulário, Gramática, Coesão e Estrutura Textual.	Definição das Unidades de Análise
	Análise das Práticas Discursivas: Produção, Distribuição e Consumo dos discursos.	
	Análise da Prática Social: Aspectos ideológicos e hegemônicos.	Desvelar de categorias emergentes
RESULTADOS		

Fonte: Adaptado de Abdalla e Altaf (2018), com base em Fairclough (2001)

O conhecimento do contexto estudado é uma premissa da efetividade do uso deste modelo e este estudo contará com uma seção destinada à descrição do caso escolhido, a fim de apresentar mais que uma cronologia dos fatos, mas de explicitar o contexto social no qual estão inseridos. O caso estudado foi escolhido devido aos seguintes fatores: ser contemporâneo; envolver um tradicional centro de compras brasileiro; ser um episódio de crise de imagem que repercutiu nas redes sociais digitais; envolver diretamente colaboradores da empresa e algum ator social em situação de vulnerabilidade; ter provocado repercussão também na mídia tradicional; ter trazido à tona, na discussão pública, temas polêmicos como: preconceito social ou racial. Este conhecimento prévio permite a definição da problemática e objetivos desta análise qualitativa do discurso, para posterior coleta dos dados.

A etapa de análises preliminares permitiu uma categorização com base no conteúdo dos comentários dos internautas acerca do caso e das notas oficiais divulgadas, a fim de municiar a última parte deste modelo, que é a de análise. Para garantir a efetividade da ACD, é necessário que o pesquisador “interprete discursos à luz dessa provável amplitude espaço-temporal, que privilegia, dentre outras questões, a historicidade dos textos e as relações sociais subjacentes, responsáveis pelas produções intertextuais” (ABDALLA; ALTAF, 2018, p. 44).

O método é, portanto, uma escolha dotada de complexidade e cientificidade, que permite não só a compreensão do conteúdo do ponto de vista textual, mas sua dimensão subliminar, que omite intenções ideológicas legitimadas pelo discurso e a “possível desigualdade entre diferentes níveis de domínio” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 122). A partir das

práticas textuais, discursivas e sociais, torna-se possível identificar padrões hegemônicos comuns a posicionamentos institucionais, nos quais discursos tendem a apresentar uma realidade social favorável àqueles que os produzem (BARROS, 2014).

Uma vez que o objetivo da ACD é a promoção da justiça social, ou seja, a identificação de recursos para a solução de problemas coletivos (FAIRCLOUGH, 2012; PAULINO, 2015), os insumos decorrentes da análise orientam a sugestão de práticas efetivas de gerenciamento de crises em contextos semelhantes. Enfim, o lastro metodológico qualitativo irá viabilizar uma etapa seguinte, que se atém a explicar o *locus* deste estudo.

5.1.1 Delimitação do campo empírico

A definição da amostra é uma etapa fundamental da prática científica e ela consiste no “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 2008, p. 89). Como trata-se de um estudo de caso único, além da análise das notas oficiais divulgadas pelo Shopping da Bahia e dos comentários de internautas nos *posts* da marca nas redes sociais, decidiu-se entrevistar gestores que tiveram papel relevante durante a crise.

A intenção foi a de estabelecer uma triangulação entre o contexto e os discursos organizacional e social (com base nos comunicados oficiais e nas percepções dos gestores e do público acerca da resposta da empresa e dos fatos). Esta estratégia viabiliza o encontro da voz do sujeito coletivo acerca do caso.

Para tanto, foi necessário lançar mão de netnografia, através da coleta dos comentários de usuários de redes sociais que se manifestaram com relação à crise em dois *posts* da marca e na época do episódio. A escolha por coleta de dados apenas no Instagram foi decorrente da facilidade do acesso ao conteúdo e do volume expressivo de comentários presentes nas publicações. Ao todo, 2.164 comentários foram coletados exclusivamente nestes dois *posts*, pois buscava-se concentrar a análise no discurso dos internautas que estabeleceram uma relação com o shopping durante a crise em questão e que tiveram acesso à resposta corporativa.

A etapa de entrevistas contou com a participação de atores representativos, neste caso: o diretor da agência de comunicação Comunicativa Associados, responsável pela assessoria de imprensa do shopping até os dias atuais e, na época, coordenador do comitê de crise; e Hilso Vasques Junior, diretor da agência de marketing digital Click Interativo, que na época da crise prestava serviços ao shopping.

O mesmo questionário foi enviado para a gerente de marketing do Shopping da Bahia, Mayara Diniz, através da assessoria de imprensa. No entanto, as respostas não foram recebidas até o fechamento deste documento, uma vez que a resposta às questões dependia de alinhamento com a *holding* responsável pela administração do centro de compras, a Aliansce Sonae, um legado da crise de 2018. Desde então, todos os casos, que envolvam a referida crise ou temas considerados de alto impacto (como racismo e homofobia, por exemplo), são conduzidos pela assessoria nacional da administradora de shoppings centers. O “silêncio” do representante do shopping, neste caso, decorre da perda de autonomia da gestão local em relação à comunicação e como estratégia para reduzir o impacto da ausência da informação oficial neste estudo, lançou-se mão da triangulação entre os discursos de gestores representativos no caso e com experiência ativa no processo decisório.

Como instrumento para coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevistas em profundidade (vide Anexo C), elaborado com perguntas abertas. Esta ferramenta foi construída após a coleta de dados via netnografia da Análise de Conteúdo das notas oficiais divulgadas pelo shopping, e da ACD destes comunicados e dos comentários dos internautas nos *posts* de resposta da empresa. Tais evidências, encontradas em campo, numa perspectiva indutiva, embasaram a elaboração das questões.

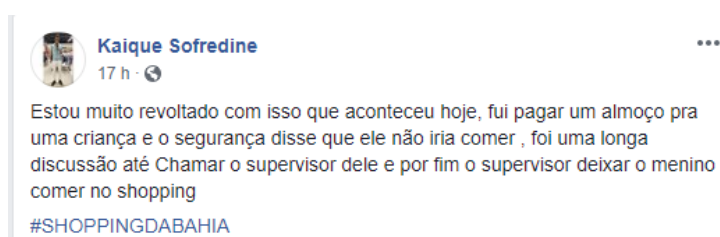
Os entrevistados foram apresentados aos achados e estimulados a manifestar sua concordância ou discordância com relação aos resultados. Esta estratégia viabilizou a triangulação entre as perspectivas de quem está na rede social, do discurso oficial e dos gestores para encontrar a voz do sujeito coletivo acerca do caso. Trata-se de uma abordagem fenomenográfica (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016), com uso da percepção comum, de pessoas que interagiram com o fenômeno.

Após disposta a metodologia a ser adotada para coleta e análise dos dados, a próxima seção se destina à descrição do caso escolhido para estudo. Do ponto de vista qualitativo, um episódio envolvendo um centro de compras baiano foi escolhido por ser alvo de ataques na internet e ter sido desafiado a gerenciar crise de grande repercussão e engajamento social. A análise de seu discurso se dará segundo o contexto socioeconômico ao qual está inserido.

6 DESCRIÇÃO DO CASO

O episódio envolvendo o Shopping da Bahia ocorreu no dia 11 de junho de 2018, à tarde, nas dependências do tradicional centro de compras de Salvador. O fato consistiu em uma discussão entre um segurança do estabelecimento e um cliente, que manifestou interesse em comprar uma refeição para uma criança que frequentemente circulava pelo local, a vender balas. O segurança se opôs ao ato e após a chegada do supervisor de segurança, que permitiu a compra da refeição para o garoto, os ânimos foram apaziguados.

Figura 3 - Post original do vídeo flagrante no Facebook



Fonte: Sofredine (2018)

Figura 4 - Imagens capturadas do vídeo flagrante



Fonte: MP instaure..., (2018)

O caso ganhou repercussão na internet ainda no início da noite do dia 11, horas após a publicação de um vídeo ⁸³ flagrante na conta pessoal do cliente que se identificava na rede social com o pseudônimo Kaique Sofredine, conforme as figuras 3 e 4. A cronologia do caso

⁸³ *Imagens viralizaram na internet e foram compartilhadas em milhares de perfis (MP INSTAURA..., 2018).*

pode ser conferida no Quadro 4. A agência de marketing digital a serviço do shopping identificou crescimento vertiginoso de compartilhamentos deste vídeo, orientando o centro de compras a emitir, imediatamente, uma nota oficial nas redes sociais.

Quadro 5 - Cronologia do caso Shopping da Bahia

Data	Fatos Ocorridos	Ações Adotadas pela Gestão
11 de junho de 2018	Episódio ocorrido no centro de compras; “Viralização” do vídeo nas redes sociais;	Início do monitoramento digital pela agência contratada pelo shopping; Divulgação da primeira nota de posicionamento para a imprensa e publicada no início da noite, nas redes sociais e em seu <i>site</i> oficial;
12 de junho de 2018	Repercussão do caso ganha destaque na imprensa local e nacional; Inquérito é instaurado pelo Ministério Público da Bahia para apurar o fato;	Comitê de crise é instaurado; Software de monitoramento digital é contratado; Reunião com equipe de segurança é realizada; Rodada de reuniões e encontros com representantes da sociedade civil é agendada; Assessoria de imprensa intensifica ação; Monitoramento continua sendo realizado por agência digital; Segunda nota de posicionamento é divulgada pelo shopping para a imprensa e publicada nas redes sociais e em seu site oficial;
13 de junho de 2018	Esporte Clube Vitória (2º maior clube desportivo do estado da Bahia) oferece à vítima uma vaga em seu projeto social; O caso vira pauta do Jornal Nacional, da TV Globo;	Agência digital e software constata queda das menções sobre o caso; Gestão do shopping permanece em comitê de crise; Assessoria de imprensa identifica queda do volume de pedidos por posicionamento do shopping;
15 de junho de 2018	Vídeo em que o garoto aparece, supostamente, utilizando substância entorpecente viraliza na internet e internautas expressam opiniões divergentes sobre o caso;	Agência digital e software mantêm monitoramento e constata queda das menções sobre o caso; Gestão do shopping permanece em comitê de crise;
16 de junho de 2018	Mobilização contra o racismo, batizada de “Rolezinho das Caras Pretas”, acontece nas dependências do shopping; Ato repercute de forma tímida na imprensa local;	Gestão do shopping permanece em comitê de crise; Gestão de marketing recebe líderes do movimento e recebe carta de reivindicações;
19 de junho de 2018	Posicionamento oficial repercute apenas em <i>sites</i> locais;	Shopping divulga a terceira e última nota sobre o caso para a imprensa e a publica em seu site oficial.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O objetivo da ação foi conter o crescimento exponencial dos comentários sobre o caso e pontuar logo a versão institucional sobre o fato. No entanto, a produção da nota dependia do alinhamento entre a gestão do empreendimento e a assessoria de imprensa, fator que levou à postergação da divulgação deste posicionamento em algumas horas. A nota está transcrita a seguir:

O Shopping da Bahia vem a público pedir desculpas pelo ocorrido. A postura adotada não condiz com o treinamento recebido pelos funcionários, tanto que a atitude tomada pelo supervisor de segurança reforça o direito do cliente e o acolhimento com a criança. Reforçamos que nossa operação atua em alinhamento com órgãos de defesa dos direitos humanos, como o Conselho Tutelar e o Juizado de Menores. O empreendimento reforça ainda que, em seus 42 anos de história, sempre teve orgulho de manter uma relação de proximidade e respeito com seus clientes, valorizando a cultura e o povo da Bahia (SHOPPING DA BAHIA, 2018a).

O balanço do monitoramento digital do caso, enviado dia 12 de junho para a gerência de marketing do shopping, e realizado das 8h40 às 9h40, apresentou os seguintes dados: o vídeo original já havia sido compartilhado 374 mil vezes (17 horas após sua publicação original) e este alcançara, no Facebook, a marca de 8 milhões de visualizações. Outros três perfis no Facebook, que compartilharam o vídeo, já registravam 457,5 mil compartilhamentos e 9,9 milhões de visualizações. A quantidade de compartilhamentos nestas quatro páginas superou a marca de 1 milhão às 13h do dia 12 de junho, o que levou à contratação de uma empresa especializada no monitoramento digital através de *software* avançado.

Em paralelo à adoção de ações externas, o comitê de crise foi instaurado no dia 12 e, como primeira ação, foi realizada uma reunião com toda a equipe de segurança do shopping, com o objetivo de tranquilizar os colaboradores, diagnosticar possíveis falhas de comunicação que teriam levado à ocorrência do fato, e compartilhar as medidas estavam sendo adotadas pela gestão. Esse comitê de crise, que se reportava aos acionistas, foi coordenado pela agência de comunicação e composta também por representantes da superintendência do Shopping da Bahia, da gerência de *marketing*, do setor jurídico, de operações e da diretoria Norte-Nordeste da *holding* administradora de shoppings. A agência digital, apesar de não fazer parte do comitê, escalou um profissional para atuar presencialmente no shopping durante os dias da crise, que respondia dando insumos, fruto dos dados coletados via monitoramento, para a tomada de decisão.

Quanto às ações externas adotadas a partir do dia 12, o empreendimento iniciou o agendamento de uma rodada de reuniões e encontros com representantes da sociedade civil, orientados pelo Instituto de Responsabilidade e Investimento Social (Iris), sob mediação da gestão de marketing da empresa. Dois episódios, correlacionados e consequentes ao fato ocorrido no shopping contribuíram para o fomento do tema na imprensa: ainda no dia 12 de junho, foi instaurado inquérito pelo Ministério Público do Estado da Bahia para apurar o fato; e no dia 13, o Esporte Clube Vitória ofereceu ao garoto uma vaga em seu projeto social.

A segunda nota, divulgada dia 12, repercutiu na imprensa e está transcrita a seguir:

O Shopping da Bahia vem a público, mais uma vez, pedir desculpas pelo ocorrido. Após uma reunião nesta terça-feira, o empreendimento decidiu pelo afastamento do profissional de atividades relacionadas a atendimento ao público. Mesmo não tendo nenhuma orientação do Shopping que suporte as ações tomadas pelo profissional, optamos por trabalhar a sua reabilitação. Além disso, ele foi advertido e segue para uma nova rodada de cursos e capacitações.

Reforçamos também que, neste momento, é necessário esclarecer diversos pontos que vêm sendo abordados em torno do fato.

1 – Nossos seguranças recebem treinamentos periódicos, não apenas com conteúdo técnico, mas também conteúdo sobre o contexto social que vivemos. Em 2017, toda a equipe do empreendimento recebeu treinamento de autoridades nacionais em temas como racismo, diversidade e enfrentamentos a temas de alta relevância para nossa operação. Entre os especialistas que estiveram com a nossa equipe, estão lideranças como o professor Hélio Santos, presidente do Instituto Brasileiro da Diversidade e a vice-presidente do Fórum Nacional de Gestores LGBT, Bruna Lorrane;

2 – Não há e nunca houve nenhuma orientação para uma abordagem que fosse além de coibir ações de comércio informal e de pessoas (crianças e adultos) que tentam abordar clientes com pedidos de dinheiro, alimentos ou produtos. A decisão do cliente é soberana e tem que ser respeitada, sem nenhuma ação violenta ou que gere constrangimento. Atuamos em parceria diária com órgãos como o Conselho Tutelar, Juizado de Menores, Instituto IRIS, Polícias Civil e Militar, e a orientação é sempre pelo cumprimento da lei e respeito aos direitos humanos;

3 – O shopping repudia qualquer acusação de racismo institucional, e temos orgulho de nossa relação com o povo de Salvador, suas matrizes culturais, étnicas e sociais.

Encerramos, pedindo, mais uma vez, desculpas e lamentando o ocorrido. As desculpas são direcionadas a todos que se sentirem tristes e ofendidos com o fato, mas especialmente aos envolvidos e suas famílias (SHOPPING DA BAHIA, 2018b).

O caso alcançou seu ápice de exposição na imprensa no dia 13 (com a inserção do tema na pauta do Jornal Nacional, da Rede Globo). No dia 14, constatou-se a queda de 65% nas menções nas redes sociais monitoradas. De acordo com o levantamento feito no dia 15, o vídeo, postado em 13 páginas pessoais distintas no Facebook, obteve 1,7 milhão de compartilhamentos, 43 milhões de visualizações e 58 mil comentários.

Em posse dos registros fornecidos pelo monitoramento digital, a gestão do shopping adotou medidas com base no grau de repercussão do caso nas redes sociais. Os dados nortearam a tomada de decisão nos seguintes aspectos: identificação do perfil dos internautas engajados na discussão (a geolocalização dos indivíduos orientou ações de assessoria de imprensa); caracterização das palavras usadas nos comentários (como “racismo institucional”, que foi pauta do posicionamento do shopping); histórico de menções (diante do volume decrescente de comentários, o shopping retomou as publicações comerciais nas redes).

No dia 15, um vídeo em que o garoto aparece, supostamente, utilizando substância entorpecente viraliza na internet e internautas expressam opiniões divergentes sobre o caso. No dia seguinte, uma mobilização contra o racismo, batizada de “Rolezinho das Caras Pretas”, e organizada através das redes sociais, aconteceu na praça de alimentação do piso L3 (terceiro piso) do shopping, cujos representantes foram recebidos pessoalmente pela gerente de

marketing do centro de compras, a quem foi entregue uma carta de reivindicações assinada pelo movimento. O episódio repercutiu de forma tímida, tanto nas redes sociais, quanto na imprensa (APÓS SEGURANÇA..., 2018).

Segundo o último levantamento feito pela agência digital a serviço do shopping, somando números do vídeo postado por 13 páginas pessoais distintas no Facebook, realizado às 10h do dia 15 de junho, a repercussão do caso havia alcançado: 1,7 milhão de compartilhamentos, 43 milhões de visualizações e 58 mil comentários, apenas nesta plataforma. Nesta data, as menções acerca do caso já não superavam a marca de 2% do total monitorado durante a crise.

Diante do arrefecimento da dinâmica de WOM nas redes sociais, a gestão decidiu divulgar, no dia 19 de junho, uma nota apenas para a imprensa, anunciando as ações concretas a serem adotadas, consideradas pelo superintendente do shopping, Fernando Cairo, como “de impacto, com duração e efeitos a longo prazo” (SEGURANÇAS..., 2018, p.1). As medidas apresentadas foram:

Intensificação do Programa de Formação para o público interno com os temas: Direitos Humanos, Estatuto da Criança e do Adolescente, Inteligência Emocional, Sustentabilidade no Dia a Dia e Diversidade;
Seminários abertos ao público sobre Responsabilidade Social, Diversidade e Proteção à Criança e ao Adolescente, convidando empresários, outros centros de compras, poder público e sociedade civil;
Criação de Espaço de Acolhimento para crianças e jovens que estiverem sem acompanhamento de adultos ou responsáveis dentro do shopping. O espaço será utilizado como local para atendimento do Juizado de Menores, que já possui um posto instalado dentro do empreendimento e do Conselho Tutelar;
Criação de um projeto de formação cidadã para jovens de comunidades vizinhas, com foco no esporte e na cultura;
Campanha de conscientização junto aos lojistas e clientes sobre a exploração do trabalho infantil, com ações próprias e também recebendo campanhas externas, a exemplo da campanha em andamento realizada pelo Tribunal Regional do Trabalho (TRT-5) e pela Secretaria de Justiça, Direitos Humanos e Desenvolvimento Social do Governo do Estado da Bahia (SJDHDS).
O empreendimento reforça que outras ações estão sendo pensadas e que dará visibilidade a todas as ações tomadas através da imprensa e de seus canais oficiais de comunicação com o público (SHOPPING..., 2018, p. 1).

Enfim, essa seção se ateve a descrever os fatos ocorridos, registrados via notas de campo, inclusive referentes às ações de marketing e comunicação corporativa propostas e executadas pela organização. A seguir, os resultados da coleta de dados serão apresentados, com posterior análise.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na seção anterior, a descrição do caso revela detalhadamente as estratégias de gerenciamento de crise de imagem adotadas pelo Shopping da Bahia no episódio em questão. Além da instauração de um comitê de crise para nortear a tomada de decisão, reuniões foram realizadas com o corpo de colaboradores e com entidades representativas, monitoramento digital foi feito para diagnóstico do cenário de crise e notas oficiais foram divulgadas para a imprensa e publicadas nos canais oficiais do shopping na internet.

Todo o referencial teórico deste estudo é insumo para a compreensão das mudanças impostas à prática discursiva em decorrência do advento do ambiente digital, que consistem, em suma, em: novos hábitos de consumo *online*; perfil ativo e reativo de consumidores, que compartilham opiniões, interagem e se mobilizam em discussões nas redes sociais; mudança do papel da imprensa no fomento da crise; repercussão exponencial de casos; entre outros.

Isto posto, a primeira etapa desta seção se atém à análise de conteúdo das notas oficiais emitidas pelo centro de compras, com base nos atributos de efetividade de discurso definidos para a comunicação corporativa neste novo cenário. Segundo o modelo instrumental sugerido por esse estudo, estes são: velocidade, alcance, objetividade, clareza, recurso midiático, responsabilidade social corporativa, honestidade, origem, tipo, característica de gatilho, além das estratégias defensiva e acomodativa. A seguir, o conteúdo das três notas oficiais será analisado conforme seis dimensões.

7.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS NOTAS OFICIAIS EMITIDAS PELO SHOPPING

Para uma análise das estratégias de comunicação corporativa, o modelo gerencial proposto por este estudo apresenta dimensões que transitam pelo aspecto do conteúdo das notas oficiais, pela dinâmica de divulgação, pelas circunstâncias inerentes à crise e pela estratégia de discurso adotada. A respeito deste caso em especial, com relação à dimensão **prontidão**, é possível afirmar que a estratégia de gerenciamento adotada pelo Shopping da Bahia na época não foi efetiva a ponto de conter a repercussão exponencial do caso.

Em relação ao atributo **velocidade**, observou-se que a primeira nota (SHOPPING DA BAHIA, 2018a) foi divulgada para a imprensa e publicada no perfil do shopping nas redes sociais mais de seis horas depois do vídeo flagrante ter sido postado no Facebook pelo cliente que denunciou o caso. De acordo com a teoria, estes momentos iniciais da crise são cruciais para a eficácia do gerenciamento e horas sem que os *stakeholders* tenham conhecimento do

posicionamento da empresa podem determinar a perda do lugar de fala por parte da organização (BUENO, 2014; DEAN, 2014; FORNI, 2013; PARENTE, 2015). Sugere-se que a resposta da empresa seja dada em até três horas do estopim da crise e, neste caso, não se constata a prontidão necessária (TEIXEIRA, 2019).

Dois fatores levaram a gestão do empreendimento a não agir tão rápido quanto o caso exigiria: o primeiro, já relatado, foi o tempo necessário para alinhamento entre a gestão do empreendimento e a assessoria de imprensa; e o segundo, consistiu na postura da chefia de segurança do empreendimento, que ao ser questionada pela gerência de marketing sobre o fato ocorrido nas dependências do shopping, subestimou o risco de que o caso repercutisse. Assim, medidas de gerenciamento só foram adotadas horas depois, quando a gestão foi alertada pela agência de marketing digital acerca do crescimento de compartilhamentos do vídeo, perdendo, portanto, um valioso tempo na tomada de decisão.

Os achados relatados evidenciam a importância do plano de crise (FORNI, 2013), do exercício de previsão de cenários críticos e da construção de notas oficiais modelo, o que poderia ter sido vital para agilizar o processo de elaboração da nota e sua divulgação. Outro aspecto é a necessidade do treinamento de todos os líderes acerca dos novos cenários corporativos, a fim de que riscos não sejam menosprezados por desconhecimento da dinâmica da tempestade de fogo *online* (PFEFFER; ZORBACH; CARLEY, 2014).

Quanto ao atributo **alcance**, a não efetividade também se evidencia, uma vez que a nota oficial não foi emitida a tempo de chegar à audiência-chave nas primeiras três horas da crise. Apesar de ter sido publicada nos perfis do shopping, no Facebook e Instagram, além do *site* oficial, a resposta corporativa não chegou a todos os internautas que comentaram o caso e isso tem uma explicação operacional.

Para alcançar prontamente, individualmente e de forma direta os que estão engajados no ataque à uma marca, seria necessário mais do que um *post* oficial, isso porque muitos indivíduos não são seguidores da marca nas plataformas de relacionamento ou porque não são audiência de um determinado telejornal. Assim, aqueles que estão engajados na discussão do caso não recebem diretamente a resposta institucional e essa falha no fluxo de comunicação representa a mola propulsora para uma repercussão exponencial e *online* do caso.

De acordo com a teoria, portanto, não basta apenas dar a resposta na rede social, mas é necessário interagir com o cliente, a fim de garantir o lugar de fala da organização (ALMEIDA, 2015; CARLEY, 2014; DEAN, 2014; PFEFFER; ZORBACH; PARENTE, 2015). Acredita-se que a solução proposta, certamente, teria grande aplicabilidade prática no meio corporativo tão vulnerável a cenários de crise *online*.

Neste contexto, o acesso à informação também é um ponto a ser analisado, uma vez que limitações das plataformas também dificultam a interação com o cliente e o monitoramento dos comentários acerca do caso. Parece contraditório, em tempos de internet, haver dificuldade neste quesito. Porém, até o monitoramento digital com uso de *softwares* avançados (que tem custo inviável para o orçamento de muitas empresas) sofre limitações técnicas da própria plataforma de coleta de dados: no Facebook, apenas as páginas podem ser monitoradas; no Instagram (i.e., rede preferida de quem gosta de compartilhar vídeos e fotos), apenas perfis públicos são monitorados (TEIXEIRA, 2019).

Por estes motivos, apesar de ter contratado uma plataforma de monitoramento durante a crise, a gestão do shopping baiano enfrentou tais dificuldades de acesso aos dados reais acerca da repercussão do caso. Outra plataforma com limitações de acesso ao conteúdo é o Whatsapp (i.e., aplicativo de mensagens que permite ainda ligações de áudio e vídeo, além de criação de grupos), serviço que possui a criptografia como elemento-chave, o que inviabiliza monitoramentos até por ordem judicial (TEIXEIRA, 2019). Assim, mesmo com alto investimento, a consciência da organização acerca das dimensões da crise de imagem corporativa em ambiente digital ainda é restrita, por limitação da própria tecnologia.

Outro ponto a ser discutido é inerente à terceira nota (SHOPPING..., 2018) divulgada pelo centro de compras à época apenas para a imprensa. A estratégia fez com que não fosse identificada repercussão deste discurso nas redes sociais e esse é um resultado a ser analisado. O fato de não publicar nas redes sociais segue a premissa de que a empresa deve se posicionar onde a discussão é travada (PARENTE, 2015). Uma vez que o volume de menções do caso havia diminuído, não se justificaria postar mais sobre o tema nas redes sociais, pois isso poderia vir a reestabelecer foco de atenção para a crise.

No entanto, apesar de a medida adotada pelos gestores estar ancorada na teoria, a efetividade do gerenciamento da crise é discutível do ponto de vista do alcance do discurso institucional presente na nota. O último texto, com maior consistência de conteúdo (uma vez que apresentava medidas concretas a serem adotadas) não foi publicado no ambiente em que a crise se instaurou. Talvez, a falha não esteja em onde a terceira nota foi publicada, mas no aspecto tardio do disparo.

A segunda dimensão é a **consistência**, que possui atributos como **objetividade** e **clareza**. Diante da dinâmica em que as tempestades de fogo se alastram *online*, a segunda nota emitida ganha relevância estratégica no caso do Shopping da Bahia, uma vez que se refere diretamente ao caso e aponta a decisão acerca do afastamento do funcionário. A efetividade

destes atributos é discutível, uma vez que o ideal seria que a primeira nota já trouxesse um posicionamento claro acerca de todos os aspectos possíveis do caso (FORNI, 2013).

O segundo posicionamento do centro de compras também abre precedente para uma discussão acerca da aderência da atitude do colaborador à orientação organizacional. A análise do discurso do shopping e da atitude do segurança leva à conclusão de que as responsabilidades de colaboradores devam ser reavaliadas, uma vez que alguns deles podem não estar aptos a tomar decisões em circunstâncias críticas e ter a capacidade de atribuir sutileza na interpretação de orientações institucionais. As circunstâncias exigiriam maior sensibilidade a ponto de avaliar o cenário, agir com maior empatia e cautela (uma vez que o episódio estava sendo filmado) ou de recorrer a superiores hierárquicos para conduzir o caso.

A terceira dimensão é a **forma** e ela tem como atributo o uso de recurso midiático, aspecto desconsiderado na estratégia de gerenciamento de crise do Shopping da Bahia, no episódio ocorrido em junho de 2018. A própria existência do registro audiovisual do episódio representa um fator de grande apelo e que tende a atrair mais atenção na internet do que conteúdos em texto.

No caso da crise envolvendo o centro de compras baiano, o impacto da gravação não se revelou apenas ponto de vista negativo. Ele pode ser estratégico para aqueles que o percebem oportunidade, como no caso do Esporte Clube Vitória: após ter sua marca exposta na primeira gravação (o garoto utilizava uma camisa do time), o clube ofereceu ajuda e alcançou, com a ação, repercussão positiva na imprensa.

Este cenário indica que o próprio shopping poderia ter lançado mão do recurso: será que um vídeo de posicionamento institucional não teria maior alcance e potencial de “viralização” nas redes sociais do que as notas oficiais por escrito? A resposta em texto é considerada dura pela literatura e o vídeo pode revelar maior sensibilidade com relação ao caso (SAIZAKI; VIEIRA, 2016; TEIXEIRA, 2019).

Dentre as dimensões deste modelo de análise, a **confiança** é considerada a mais efetiva dentre as demais, de acordo com o conteúdo das três notas oficiais emitidas pela empresa baiana. No atributo **responsabilidade social corporativa**, a empresa reforça o seu compromisso com a responsabilidade social (KIM; KIM, 2016), inclusive por atuar em parceria “com órgãos como o Conselho Tutelar, Juizado de Menores, Instituto IRIS, Polícias Civil e Militar, e a orientação é sempre pelo cumprimento da lei e respeito aos direitos humanos” (SHOPPING..., 2018).

Mas, o que explica a repercussão tão negativa do caso? Um dado é essencial para a compreensão das nuances interpretativas deste caso: a repercussão do caso ocorreu de forma

majoritária no Sudeste do país, de acordo com a empresa de monitoramento digital contratada. Essa informação evidencia que, apesar de uma reputação regional sólida, quando a crise se instaurou em âmbito nacional, a marca não possuía lastros para sustentar o seu discurso. Neste cenário, a empresa foi acusada por internautas de diversos estados brasileiros de racismo institucional, apesar de seu histórico de ações locais de valorização da matriz africana.

Admitir o erro foi uma medida adotada desde o primeiro posicionamento do shopping, o que demonstra a efetividade de sua estratégia do atributo **honestidade** (FORNI, 2013; HAN, 2017). Além de ir além do pedido de desculpas e anunciar medidas concretas na terceira nota (SHOPPING..., 2018), a empresa disponibilizou como canal de acesso livre as redes sociais, não bloqueando ou excluindo comentários negativos, apesar de não interagir com eles. As informações foram disponibilizadas em nota e no *site* oficial também, o que está alinhado com a teoria (KIM; KIM, 2016).

Do ponto de vista da **responsividade**, quinta dimensão deste de análise, a estratégia da organização foi determinada a partir da origem e do tipo da crise, partindo-se da premissa de que se tratava de um problema interno, de um erro do colaborador (JIN; LIU; AUSTIN, 2014). Já em termos do atributo **características de gatilho**, a crise foi provocada por uma falha social e este fator deve ser explorado analiticamente.

A última dimensão deste modelo é a **estratégia**. No caso do Shopping da Bahia, a adotada foi a mais aconselhável: a acomodativa. Além de admitir o erro e desculpar-se, o empreendimento anunciou, na terceira, nota medidas de compensação (JIN; LIU; AUSTIN, 2014; ROSA, 2008). Vale ressaltar que, apesar de estar de acordo com a teoria, a última nota (SHOPPING..., 2018) merece uma ponderação: não basta dizer o que será feito, mas é necessário comunicar as decisões corporativas com velocidade e ao público interessado, além de cumprir os compromissos assumidos neste comunicado, sob pena de que a sociedade venha a cobrar futuramente o cumprimento de tais ações e que uma nova crise se instaure.

A segunda nota já se revelou efetiva nesse atributo, por conta de suas semelhanças com o modelo penitencial de mensagem, o que atesta a sua efetividade. O fato de trazer informações sobre as ações concretas adotadas pelo shopping contribuíram para a desaceleração do fluxo de discussão do assunto nas mídias sociais. No dia seguinte à sua divulgação, o volume de menções apresentou queda de 55%.

Enfim, a análise de conteúdo das respostas divulgadas pelo centro de compras revela aspectos que comprometeram a sua efetividade no gerenciamento de crise em ambiente digital. No caso do Shopping da Bahia, pode-se inferir que o tempo de elaboração e divulgação da segunda e terceira notas, que traziam medidas mais concretas a serem adotadas, não foi curto o

suficiente para conter a repercussão exponencial da crise. Este achado reforça o preceito teórico que aponta a necessidade de um plano de crise prévio, com previsão de cenários e elaboração de modelos de resposta, o que pode vir a reduzir o tempo necessário para tomada de decisão em caso de uma nova crise.

Outro achado desta análise instrumental é que a estratégia digital adotada pelo shopping, de publicar notas apenas através de *post* ou enviá-las para a imprensa, não está de acordo com a necessidade da garantia de alcance e interação com o internauta, o que sustenta a tese de que uma ferramenta em inteligência artificial precisa ser desenvolvida para que a mensagem chegue ao público engajado na discussão, em tempo real. Outro ponto é que a primeira nota, com maior potencial de impacto, por ter sido divulgada no dia em que a crise se instaurou, possui pontos de falta de objetividade, não se refere diretamente aos fatos e não traz medidas concretas a serem adotadas. Isso reduziu o seu potencial de efetividade no gerenciamento da crise. Além do mais, o formato da resposta em texto limitou a sua capacidade de viralização, uma vez que recursos audiovisuais tendem a ser mais compartilhados nas redes sociais.

A próxima seção se destina à análise crítica do discurso das notas oficiais emitidas pelo Shopping da Bahia na época da crise e dos comentários de internautas acerca da resposta corporativa. A intenção é, além de analisar-se o conteúdo a partir de uma perspectiva instrumental, adotar uma visão substantiva.

A ACD é o método adotado para tanto e, uma vez cumpridas as etapas do seu *framework*, tornam-se evidentes aspectos textuais, de práticas discursivas e sociais que traduzem um cenário de como os macro discursos se refletem no micro discurso da empresa e de seu público. O objetivo é estabelecer a relação entre o discurso corporativo e a opinião pública, a partir da percepção dos consumidores acerca das estratégias adotadas pela empresa. Além do mais, avançar do ponto de vista substantivo, identificando significados coletivamente compartilhados e possíveis caminhos para práticas gerenciais mais efetivas, do ponto de vista da aceitação pública do discurso.

7.2 ANÁLISE CRÍTICA DAS NOTAS DO SHOPPING E DOS COMENTÁRIOS EM REDE SOCIAL

Além da abordagem gerencial da estratégia de discurso corporativo, anteriormente disposta, a segunda etapa de análise deste estudo propõe uma perspectiva crítica e substantiva. A estrutura deste capítulo se dá, a priori, a partir da identificação das práticas textuais, discursivas e sociais conduzidas pelo Shopping da Bahia, durante a crise de imagem enfrentada em junho de 2018, na tentativa de garantir efetividade da comunicação organizacional na defesa de sua marca. O micro discurso institucional foi analisado com base no macro discurso social (o contexto do caso) e confrontado com o discurso do público em reação aos fatos e ao posicionamento corporativo.

Para tanto, as três notas divulgadas pela empresa são alvo de uma análise textual e de práticas discursivas e sociais, com o intuito de compreender o que pretende significar e do seu significado, a partir das escolhas feitas pela empresa no momento de construção do texto e do efeito dessas estratégias na perspectiva interpretativa por parte do seu público.

As fases do *framework* do método ACD foram cumpridas: a definição do contexto, objetivo, *corpus*, a coleta de dados, leitura e organização em categorias emergentes (ABDALLA; ALTAF, 2018). Ainda com relação aos dados analisados nesta seção, além da seleção das notas oficiais, foi realizada a mineração de 2.164 comentários coletados nos dois *posts* do shopping no Instagram. Aqueles que apenas continham *emojis*, marcações de outros perfis e comentários de baixo calão e com teor de mensagem repetitivo foram descartados. Em seguida, com base em temas recorrentes, os comentários mais relevantes para a pesquisa, ao todo 167, foram selecionados com base nas categorias de análise definidas a seguir.

Na parte inicial de análise, o aspecto textual é levado em consideração a partir do vocabulário, gramática, coesão e estrutura e de categorias emergentes, como o uso de recursos metafóricos, pedido de desculpas, orações contraditórias e aspectos da racionalidade, moralidade e identidade. Em seguida, parte-se para a análise de práticas discursivas, na qual a estratégia da empresa é avaliada quanto à produção, distribuição e consumo, segundo ainda a citação de entidades representativas, a presença de diálogo, interdiscursividade, intertextualidade, escuta social, recurso audiovisual e transparência.

Por fim, no campo de análise de prática social, aspectos ideológicos e hegemônicos são avaliados, sob ainda a perspectiva emergente de categorias como: a articulação de grupos oprimidos, racismo, estigmatização, relações de poder e dominação. Isso indica que a compreensão dos significados dos comentários de internautas no caso do Shopping da Bahia

pressupõe a apropriação do contexto, da amplitude espaço-temporal e da historicidade dos textos (ABDALLA; ALTAF, 2018). As referidas análises estão dispostas nas subseções a seguir.

7.2.1 Análise textual

Alguns fatores justificam a comoção da opinião pública após a “viralização” do vídeo gravado no shopping baiano. O primeiro deles é o sentimento de que episódios como este poderiam ter sido evitados, pois vão de encontro ao bom senso coletivo. Quando analisados os milhares de comentários acerca do caso presentes nas duas notas oficiais do centro de compras publicadas no Instagram, alguns se destacam pelo uso de recursos de linguagem para expressar significados implícitos ou não (BEHLE, 2014).

Como preconizado pela literatura, existe uma relação emocional presente na ação *online* do consumidor e esse tom se expressa através da escolha das palavras digitadas nos comentários postados na rede social (HAMEL, 2000; HAN, 2018; KOTLER, 2017; MARTIN; WHITE, 2005). A opinião do internauta acerca do episódio de crise configura uma complexa trama discursiva que revela aspectos culturais e ideológicos.

Antes de analisar a interpretação do público, o discurso corporativo merece um estudo crítico em termos de seus elementos textuais. Do ponto de vista textual, observam-se o **vocabulário** e **gramática**, ou seja, a escolha das palavras usadas na primeira nota (SHOPPING DA BAHIA, 2018a) traz o termo “reforço” por três vezes, numa possível pretensão de induzir o leitor a confirmar algo que já havia sido dito ou que seria de domínio público.

Na primeira aparição da palavra, o que shopping afirma que as atitudes do supervisor de segurança reforçam posturas institucionais de defesa do direito do cliente e acolhimento da criança. Tal afirmativa é contestada por uma série de internautas (como pode ser visto no Quadro 6), que interpretam o ato do supervisor como agressivo ou que ele só não estaria agindo igual ao subordinado por estar sendo filmado.

Quadro 6 - Análise de vocabulário da primeira nota

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
SUP1	Vcs deveriam ter vergonha de postar uma nota medíocre destas. Quanto ao segurança sem preparo e devia estar na rua. Pq se ele ainda continua ele representa a falta de respeito que a organização tem com o cliente. A criança foi agredida e o cliente tb. Falta de respeito, falta de humanidade. Ele é só uma criança tentando sobreviver a dificuldade da vida. O @shoppingdabahiaoficial deveria desempregar esse tipo de gente. Péssimo pra imagem do shopping e o segurança , o supervisor deveriam ter vergonha e o palhaço rodando na frente da câmera mostra a indiferença e desumanidade. #naofrequeenteshoppingdabahia #foraosseguanças #melhorem #medióces
SUP2	Não vi a atitude do supervisor reforçar o direito do cliente coisa nenhuma , claramente ele também estava insatisfeito com a criança e o rapaz ali. A atitude do segurança é reflexo do nível institucional da empresa, é o sistema de funcionamento que opera a violentar, não a todos obviamente, afinal o preconceito e a violência é contra o pobre e negro, e se for uma criança que não tenha a oferecer financeiramente e que "perturbe" o "bom e limpo" espaço do Shopping o negócio é ainda mais embaixo.
SUP3	@calfaela também acho o supervisor só não fez nada por que tava sendo filmado querendo bota panos quentes. Shopping da Bahia
SUP4	Já tive loja nesse shopping e CANSEI de presenciar a maneira grosseira e preconceituosa com que os seguranças tratam os menores desacompanhados que frequentam o local. São expulsos sumariamente, a postura deste segurança é a postura comum da equipe que ali trabalha. O supervisor só tomou atitude diferente pq estava sendo filmado. Não vamos esconder o sol com a peneira , @shoppingdabahiaoficial !
SUP5	Nunca mais piso nesse shopping. Conduta lamentável de TODOS os funcionários, inclusive do supervisor. Racistas! Preconceito é crime, aquele funcionário babaca devia saber disso.
SUP6	O supervisor quase agrediu a criança, aonde que isso reforça o direito do cliente? Direito de quê? Pra quem? Porque pro menino negro e pobre, não era! Se vocês tão ajudando que esse textinho vai tampar a atitude racista e desumana daquele segurança, vocês estão muito enganados! O que aconteceu ali é apenas um reflexo do treinamento que o segurança recebeu, tanto que ele diz: "estou fazendo o meu trabalho", lamentável.

Fonte: Elaborado pela autora (2021, grifos nossos)

Nas aparições seguintes da palavra “reforço” na nota, a intenção da empresa é reafirmar o discurso de defesa dos direitos humanos e respeito ao cliente e ao povo baiano, como se estas fossem premissas já socialmente compartilhadas acerca da imagem corporativa. Porém, a reação negativa dos internautas acerca destes argumentos (como pode ser ilustrado em comentários presentes nos Quadros 6 e 10), contrapondo o discurso ao fato gerador da crise, revela a fragilidade da nota.

O uso da **linguagem metafórica** evidencia a não aceitação dos argumentos por parte do público (SUP2, SUP3 e SUP4), o que está exposto nas expressões: “o negócio é ainda mais embaixo” (que haveria elementos do contexto do caso que não foram apresentados no texto), “bota panos quentes” (que existiria a intensão de amenizar os fatos) e “esconder o sol com a peneira” (que pressupõe que a nota busca ocultar uma realidade, mas de forma não eficaz). Através do Sistema de Avaliatividade é possível perceber como o olhar da semiótica social traz elementos essenciais para compreensão de como “avaliemos e somos avaliados”, não apenas a partir da linguagem utilizada, mas do contexto sociocultural do qual o caso emerge (ABELLA,

2017, p. 76). Os termos usados demonstram a percepção do público de que há mais a ser dito do que o conteúdo oficial divulgado.

Com base no primeiro comunicado é possível afirmar que o texto está ancorado na presunção de verdade, sem sustentá-las em citações de ações concretas já desempenhadas, que vieram apenas nos dois pronunciamentos públicos seguintes (SHOPPING DA BAHIA, 2018b; SHOPPING..., 2018). Tal construção discursiva preconiza uma análise de sua **estrutura** textual, uma vez que a ordem dos elementos no texto visa reforçar pressupostos sobre relações e identidades sociais, sustentando a existência de uma relação de proximidade e respeito entre as partes, o que é passível de questionamento quando o público interpreta o discurso a partir do seu contexto, neste caso, com base nas imagens divulgadas e que geraram tamanha crise institucional.

A presença de uma criança em situação de vulnerabilidade, negra, a ser supostamente “acuada” em função da postura de um segurança de pele branca, a tentar impedir um cliente de comprar uma refeição para o garoto, é um cenário que evidencia uma série de mazelas sociais e que, uma vez protagonizado nas dependências do shopping, exigia, para aceitação do discurso, mais que uma negativa de intenção discriminatória por partes da empresa acusada.

O **pedido de desculpas** é um elemento textual utilizado no primeiro período da primeira nota (SHOPPING DA BAHIA, 2018a), recurso que a própria literatura aponta como insuficiente para conter uma crise. O mero pedido de desculpas não é considerado satisfatório por aqueles que exigem adoção de novas práticas e esta cobrança é decorrente da falta de medidas efetivas anunciadas até então (COOMBS; HOLLADAY, 2008; CHUNG et al., 2019; SALVADOR; IKEDA, 2015).

Na segunda nota oficial e última publicada sobre o caso na conta do shopping do Instagram, o tom de desculpas persistiu do início ao fim do texto (SHOPPING DA BAHIA, 2018b) e a sequência de comentários presente no Quadro 7 só atesta a insatisfação do público quanto ao discurso oficial. Isso porque o anseio popular era por medidas concretas a serem adotadas ou mesmo, anunciadas.

Quadro 7 - Efeito das desculpas corporativas

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
DES1	Ninguém aceita desculpas não, bote gente capacitada para o trabalho
DES2	Muito me admira, uma empresa como a Aliansce, proprietária de diversos shoppings pelo Brasil, permitir uma situação dessas. É fácil pedir desculpas , mas não tem a dignidade de tomar uma posição mais adequada e responsável perante a situação e às vítimas dessa agressão moral e de tamanho repúdio. A verdade é que os seguranças são treinados e orientados, sim, a ter essa atitude que ocorreu. Os Shoppings Centers, independente qual seja, de qual empresa seja, orientam os seguranças a tirar ou expulsar pessoas como esse menino. Eu sei muito bem do que estou falando.
DES3	Fora isso ... essa nota é papo furado de shopping querendo se livrar da culpa.
DES4	pedido de desculpas via texto é tão ridículo e desprezível quanto ao ato em si. Empresa séria bota a cara do presidente na tela!!!!
DES5	Lamentável. Demitiu todos que estavam envolvidos? Não adianta só pedir desculpas.
DES6	Uma vergonha, o simples pedido de desculpas não é suficiente , o shopping precisa fazer algo concreto
DES7	Quem precisa de alguma coisa é a Criança. O que fizeram por ela???

Fonte: Elaborado pela autora (2021, grifos nossos)

No aspecto textual, ainda cabem nesta segunda nota a análise da **coesão e estrutura** textual, uma vez que a empresa afirma não haver orientação do shopping que suporte as ações tomadas pelo profissional. Tal argumento é reforçado, em tom de esclarecimento, pelo trecho: “não há e nunca houve nenhuma orientação para uma abordagem que fosse além de coibir ações de comércio informal e de pessoas (crianças e adultos) que tentam abordar clientes com pedidos de dinheiro, alimentos ou produtos” (SHOPPING DA BAHIA, 2018b, p. 1).

Além de confuso, o conjunto de **orações contraditórias** escolhido desmente o que foi afirmado anteriormente e reforça bases para que o internauta interprete que o segurança estava apenas cumprindo ordens (como é defendido por SUP6, no Quadro 6). A ação do profissional, flagrada pela filmagem e publicada nas redes sociais, foi a de impedir que um cliente comprasse o alimento para a criança, uma vez que sua presença no centro de compras era indesejada. A orientação, segundo o próprio shopping, é de coibir ações de pessoas que peçam alimentos nas suas dependências. Então, pelo contrário: o esclarecimento na mesma nota aponta elementos que dão suporte para as ações do segurança.

O efeito do discurso inconsistente, pouco objetivo, e contraditório, do ponto de vista da interpretação e reação do seu público em rede social, foi mais o de inflar a discussão do que o de conter a crise. O Quadro 8 ilustra críticas relacionadas à primeira nota, tanto em relação à ausência de informações acerca do caso (o que dificultaria a compreensão do texto a partir do seu contexto e que pode ser interpretado como falta de responsividade, ou seja, com o uso de uma “nota pronta” e não produzida com base nos fatos) e ao anúncio de medidas concretas a serem adotadas.

Quadro 8 - Críticas quanto à produção textual

OD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
ED1	Que nota é essa? Referente ao quê? Aos que sabem do que se trata, belê! E quem não sabe do que se trata? Como alguém pede desculpas em público sem nem se expressar sobre o ocorrido?
ED2	Nota pronta ! Sem fatos e sem argumentos ! Desculpa ? O que houve , quem errou , porque ? Vamos melhorar assessor e ou @shoppingdabahiaoficial . Nota errada ! Procura outro assessor . O texto poderia ser mais humano!
ED3	E como pode se entender uma nota que não explica a razão do pedido de desculpas?! Como se pretende explicar uma coisa sem dizer que coisa foi esta?! Quem redigiu essa nota tem o quê na cabeça? Resumam a história, ora, para que seus clientes, já revoltado com vocês, SAIBAM do que vocês estão falando. No meio de um escândalo ainda querem que o cliente que ainda não sabe do que se trata advinhe? Clareza é bom e faz bem à imagem de qualquer empresa.
ED4	Ainda publicam uma nota como essa. Quais medidas foram tomadas? Os colaboradores receberam qual tipo de reorientação? Uma conduta humilhante e vexatória a qual a criança e o cidadão foram submetidos, não se esquece com uma simples nota pública, superficial e imprecisa.
ED5	Apaga o post e me contrata para ajudar nessa gestão de crise. Vamos começar repensando sua política de relacionamento com a sociedade!? Vamos falar de contrapartida social, de respeito e identidade. Vamos garantir que isso não se repita e que vcs serão um exemplo de empresa que usou a crise para se transformar. É só me chamar na DM

Fonte: elaborado pela autora (2021, grifos nossos)

Assim, as práticas textuais conduzidas pelo Shopping da Bahia, durante a crise de imagem enfrentada em junho de 2018, na tentativa de garantir efetividade da comunicação organizacional na defesa de sua marca, foram, em parte, efetivas. O uso da palavra “reforço” teve intenção de significar que as práticas em prol do respeito e humanização são inerentes ao histórico da marca. No entanto, a adoção de medidas concretas e os exemplos de ações já desenvolvidas, desde a primeira nota, sustentariam tal discurso e poderiam contribuir para reduzir o volume de comentários em ataque ao posicionamento da empresa. Outra prática foi o uso de orações contraditórias, o que é desaconselhável quando se trata de uma crise, pois enfraquece o discurso.

Após a análise textual das duas primeiras notas oficiais (uma vez que não se encontram na terceira nota elementos passíveis para esta etapa da análise), parte-se para a discussão especificamente dos comentários dos internautas nos dois *posts* da empresa, evidenciando-se as escolhas do público referentes ao vocabulário, gramática, coesão e estrutura textual. Com este recurso, permite-se compreender o significado do texto não só a partir de uma interpretação direta, mas com base na percepção do seu público e do contexto.

No Quadro 9, os comentários TX1 e TX2 revelam também o uso de metáforas, transferindo o significado de “lixo” e “papelão” para o discurso do shopping na ocasião. As

palavras são usadas com sentido pejorativo, com o intuito de expressar indignação quanto à postura da empresa, significado compartilhado socialmente, uma vez que se trata de termos de franco uso popular.

Quadro 9 - Análise de vocabulário, gramática e coesão

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
TX1	LIXOOOOOOOOOOO A SUA DESCULPA NÃO PAGA O SEU RACISMO!
TX2	Que papelão
TX3	Tampando o sol com a peneira hein?! Ninguém acredita nesse baratino!
TX4	Um shopping é tão bom.quanto seu pior funcionário!!!
TX5	Um shopping rico, que contrata pessoas pobre de Amor.
TX6	Para o jovem que fez a doação fica a dica: O que a mão direita faz, a esquerda não precisa saber. Então não vem dizer que ele gravou pq é bonzinho. O segurança teve uma atitude impensada sim, mais muito por conta do que ele passa com esse menino. Ok que não justifica, mas não somos ninguém para atacar o segurança. Quem é que gosta de chegar em um estabelecimento e ser incomodado por alguém que diz está passando "necessidades". Esse menino vive agindo na região do Iguatemi. Antes de condenar o segurança olhem o vídeo da criancinha que está rolando nas redes.
TX7	Que lixo essa nota aqui, hein @shoppingdabahia? Só a cereja do bolo da falta de respeito e humanidade que ocorreu com a criança e o rapaz na praça de alimentação. A vontade é pegar 1000 crianças de rua e colocar pra comer nas suas mesas. Pra ver se a gente limpa o lixo que vocês são.
TX8	@maluzes o shopping insiste na teoria do " peixe ensabado ". Será que tem jeito ainda?
TX9	@eu_leleocps23 que é isso?
TX10	@cristalromeiros quando você tenta decifrar a mensagem mas não consegue, pois as palavras são escorregadias.

Fonte: Elaborado pela autora (2021, grifos nossos).

O uso de expressões populares também está presente no comentário TX3, no qual “tapar o sol com a peneira” significa ocultar algo com ações temporárias, o que neste caso, pode ser compreendido como uma inconsistência da nota emitida pelo shopping, que não trazia ações concretas a serem adotadas a fim de que um episódio como este não ocorresse. Tais medidas só foram anunciadas no terceiro e último comunicado divulgado apenas para a imprensa. O mesmo usuário utiliza a palavra “baratino”, que significa enrolação e é uma gíria baiana. Em se tratando de um caso com repercussão nacional, diferenças culturais podem vir a comprometer a interpretação do comentário. Cabe pontuar que a interpretação dos significados tem relação direta com o repertório linguístico de um povo, uma vez que para haver denotação (proposta por Ferdinand de Saussure), o signo deve ser interpretado a partir do sentido que é compartilhado amplamente (BRANDALISE, 2017).

O contraditório é um recurso utilizado pelos usuários que publicaram os comentários TX4 e TX5, evidenciando uma complexa construção que expressa aspectos sociais díspares e discriminatórios enraizados. Ambas as estruturas de oração foram escolhas que trazem o

contraponto a favor da linguagem, significando relações identitárias embutidas. No caso de afirmar-se que “um shopping é tão bom quanto o seu pior funcionário”, fica subentendido que a imagem corporativa é impactada pelo comportamento disfuncional e, neste caso em estudo, a atitude condenável de um trabalhador é suficiente para representar um comportamento institucional. A crença de que uma instituição deve ter responsabilidade social faz com que indivíduos considerem um “deslize” individual como representativo de uma cultura organizacional ou determinação superior que pode ser até velada.

A questão da **identidade** também está presente no comentário que trata de valores de trabalhadores do shopping, que como instituição “rica” (aspecto instrumental), faz contratações de pessoas “pobres de amor”. Um contraponto de tom poético que revela o quão sensível pode ser a gradação das escolhas do autor do texto e isso impacta no significado do que é comentado nas redes sociais, que pode estar impregnado de sentimentos e ser revelador de um contexto social repleto de desigualdades (MARTIN; WHITE, 2005).

A linguagem metafórica volta à tona em TX6, quando a usuária do Instagram questiona as boas intenções do cliente que ofereceu o alimento ao garoto e o fato de a versão do segurança não estar sendo considerada. A escolha de mais uma expressão popular (“o que a mão direita faz, a esquerda não precisa saber”) sustenta o argumento de que todo fato possui diferentes ângulos de análise e que a postura solidária do rapaz não precisava ter sido divulgada. Outro exemplo do uso de metáforas está presente em TX7, no qual uma consumidora faz uma crítica à nota oficial emitida pelo shopping, atribuindo a ela a expressão “cereja do bolo”. Com base na coesão textual e no vocabulário utilizado, é possível afirmar que o significado do discurso seja compreensível a quem compartilha deste repertório linguístico popular e seu uso reforça a indignação da autora do comentário acerca da postura corporativa.

Os aspectos de vocabulário e gramática ainda podem ser analisados no TX8, TX9 e TX10, quando a expressão “peixe ensaboado” é utilizada para representar a falta de clareza e objetividade da estratégia de discurso adotada pelo shopping. Um interlocutor não entende o seu significado e o autor do comentário explica textualmente: o que demonstra o tom colaborativo, a construção coletiva de significados através das interações em ambiente digital e reforça a postura heteroglóssica (predisposição ao diálogo) por parte dos internautas (MARTIN; WHITE, 2005).

Outro elemento textual relevante para esta análise é a escolha do **gênero discursivo**, que representa uma linguagem específica de um grupo. Por exemplo, médicos, juristas, acadêmicos e usuários de redes sociais costumam se apropriar de uma linguagem peculiar, muitas vezes, com uso de palavras cujo significado é compreendido apenas por seus pares.

Neste caso, percebe-se que, apesar da linguagem informal dos consumidores nas redes sociais, o shopping opta por um discurso formal e apenas proferido em nota oficial, o que pode ser percebido como uma estratégia de garantia da autoridade por parte da empresa. Percebe-se um embate discursivo: de um lado, o cliente (com discurso em defesa da moral e crítico); por outro, o shopping. No entanto, a interação ou falta dela também constrói significado: a postura da empresa pode ser percebida como dominadora e opressora, uma vez que não há diálogo com o internauta e a linguagem formal e soberana é mantida.

Do ponto de vista da coesão, os esquemas retóricos dispostos nos comentários sobre o caso do Shopping da Bahia, nos *posts* das notas oficiais divulgadas no Instagram, podem ser interpretados a partir dos conceitos de **racionalidades substantiva e instrumental** (RAMOS, 1989; SANTOS; SERVA, 2013; SERVA, 1997;). No Quadro 10, os comentários selecionados apresentam proposições substantivas que apontam para caminhos para evitar que episódios semelhantes ocorram, para que a organização seja percebida como aquela que possui responsabilidade social ou, mesmo, para que seja perdoada pelo erro perante a criança em situação de vulnerabilidade.

A terceira e última nota foi enviada apenas para a imprensa, e apesar de já representar um avanço perante as precursoras, uma vez que anuncia medidas concretas a serem adotadas, não chegou ao conhecimento destes internautas nas 48 horas que precederam o fato (SHOPPING..., 2018, p.1) Assim, as cobranças de ações reparadoras e de uma postura acomodativa persistiram nestes *posts* (JIN; LIU; AUSTIN, 2014).

Como ilustrado no comentário RS1, a presença da conjunção “mas”, neste caso, indica o contraponto de que, apesar da nota oficial divulgada, ações ainda precisariam ser adotadas em defesa e apoio a essa parcela excluída da sociedade. O consumidor sugere “entregas valiosas” em prol da causa, o que pode indicar um aspecto instrumental de compensação financeira e que está ilustrado no RS7.

Trata-se de um centro comercial e, por isso, ele pode ser visto pela sociedade como um espaço destinado apenas à maximização dos recursos disponíveis (SERVA, 1997). Mas, também, as medidas sugeridas por RS1 sugerem a proposição de um programa de inclusão social, ideia substantiva e da qual RS3 e RS6 compartilham. Em RS8, está evidente que existem dois lados, duas perspectivas estratégicas e que, caso a empresa não tenha políticas sólidas de responsabilidade social, o caminho instrumental seria inevitável, porém de risco.

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
RS1	Mas deve ser feito mais. É o momento do shopping atuar abraçando uma causa social infantil com entregas valiosas para esta parcela da sociedade que anda cada vez mais abandonada
RS2	Ah tá, é só isso?! Pq vcs não aproveitam a oportunidade e promovem um ciclo de palestras e debates sobre racismo para os seus funcionários, logistas e clientes? Principalmente os logistas, já que são os condôminos que definem as regras.
RS3	Um enorme pedido de desculpas ao menino e apresentar agora um Programa de Inclusão sociale
RS4	Nossa Deus quanto julgamento, quantas revoltas e querem meu senhor Deus justiça , mais como podem querer justiça se apedrejam, pedem desemprego , morte , palavras de baixo escalão e até dinheiro como reconhecimento. Estamos prontos para julgar e punir? Ou podemos aconselhar e buscar soluções? Aí envolve tantos motivos que não temos noção. Políticas públicas para esses meninos, educação de qualidade, onde estar os pais dessas crianças, deveriam elas estarem na escola, capacitação dos funcionários , acompanhamento psicológicos para esses funcionários que ficam de frente com essa realidade todos os dias a todos instante e muito mais coisas. É complicado esse assunto, sei que vão dizer " e se fosse seu filho" mais digo, esse assunto é complicado quando nossas crianças estão expostas por todos os seus direitos violados. Que os poderes e leis agora que esse assunto veio a tona seja feito, e que essa publicação não seja só mais uma notícia passageira.
RS5	Vergonha. Vcs estão em uma cidade repleta de desigualdade e reforçam esse padrão ainda mais dentro dos seus corredores. Nota muito fraca, sem deixar sombra de dúvidas de que estão apenas apagando fogo e que, diante das câmeras, continuarão agindo da mesma forma. Educação começa em casa. Provem que mudarão! Iniciem uma campanha pelo respeito ao próximo, treinem melhor seus funcionários, ajudem a população carente que vive no seu entorno. Respeito!
RS6	A preocupação não tem que ser, só com o cliente, seria muito bom ajudar com projetos sociais investindo o mínimo do seu lucro para que um dia essas mesmas crianças que pedem comida, venham ter fome de leitura e cidadania no próprio shopping.
RS7	Faltou dizer que, em reparação, vai doar 20% do fatutamento desse mês para o orfanato de Irmã Dulce em Simões Filho. Sendo assim, desculpas aceitas!
RS8	Tá na hora de rever políticas de responsabilidade social. O empreendimento possui algum projeto inclusivo? Neste caso pela repercussão terá que arcar com indenização por dano moral, constrangimento ao cliente.
RS9	O @shoppingdabahiaoficial deveria promover ações, campanhas com estes meninos e meninas que rodeiam o shopping. Falo campanhas nos períodos de festas ou seja da uma oportunidade, ia minimizar bastantes, uma instituição rica dessa.
RS10	Não se podia tomar nenhuma atitude mais radical contra o segurança pq ele estava apenas cumprindo o procedimento já há muito instaurado pelo Shopping. Aproveita o limão e faz uma limonada. Essa questão é antiga, que tal uma AÇÃO SOCIAL ESTRUTURADA em que esses jovens frequentadores sejam orientados, acompanhados e tenham uma oportunidade de trilhar um caminho mais digno? Continuar expulsando-os sistematicamente só reforçará a imagem que a sociedade formou e agora veio a tona de uma instituição preconceituosa e segregadora. Sustentabilidade em seu tripé é o único futuro pra qualquer empresa, revejam seus conceitos e valores. Apenas patrocinar festas não garante reputação em momentos de crise.

Fonte: elaborado pela autora (2021, grifos nossos)

No texto RS2, a estrutura textual também indica que as ações anunciadas no comunicado oficial do shopping não são satisfatórias e ela sugere mais: a capacitação de seguranças, lojistas e clientes acerca do racismo. Esse argumento já revela a interpretação da sociedade acerca de que o episódio foi uma atitude racista e não apenas uma discriminação em função da condição socioeconômica do garoto. A discriminação será objeto de análise mais aprofundada a seguir, mas é importante pontuar o caráter substantivo da intervenção da internauta, no sentido de envolver todos os públicos do shopping neste treinamento.

O comentário RS4 revela a complexidade do caso e do cenário social do qual ele emerge. Analisar apenas do ponto de vista instrumental iria pressupor uma posição apenas financeira, de punição ou segurança ou reparação de danos via indenização à “vítima” do dito ato discriminatório. No entanto, trata-se de uma realidade social que perpassa os muros da organização e cada ator envolvido traz consigo um contexto a ser considerado, como defende a consumidora. Para ela, não bastam críticas à empresa ou ao indivíduo envolvido, o que ela chama de “julgamento” e movimentos, que poderiam ser classificados por Han (2018) como um enxame digital. Neste caso, a solução envolveria desenvolvimento de políticas públicas, além de suporte psicológico e capacitação.

A sequência de textos do Quadro 10, até aqui, demonstra a insatisfação dos internautas com o discurso do shopping, do ponto de vista substantivo. Em RS5, o uso da frase “provem que mudarão”, seguida da exclamação, significa uma chamada de ação, o recurso do termo em imperativo, o que denota autoridade e uma ordem. Na prática, o consumidor exige medidas concretas e sugere campanhas, treinamentos e ajuda à população excluída do entorno, o que também é reivindicado por RS9. Tais medidas só foram anunciadas pelo shopping uma semana após a crise, com a divulgação à imprensa da terceira nota, que anunciava a “criação de um projeto de formação cidadã para jovens de comunidades vizinhas, com foco no esporte e na cultura” (SHOPPING..., 2018, p. 1). No entanto, isso revela o posicionamento tardio e que esta não era uma ação preventiva previamente adotada pela empresa.

A importância de ações substantivas efetivas para a sustentar discursos em tempos de crise é um aspecto ponderado em RS10 e já defendido anteriormente com base nos achados deste estudo. A internauta afirma que uma ação social estruturada evitaria que a reputação da organização fosse construída a partir de episódios de crise recorrentes. Inclusive, sugere que a crise possa ser a oportunidade de mudanças de processos, conceitos e valores, utilizando uma metáfora e tom imperativo para ilustrar a necessidade de valer-se do episódio para agregar valor à marca: “aproveita o limão e faz uma limonada”. Como já sugerido, a relação com entidades representativas também pode ser uma estratégia.

Os comentários presentes nas duas publicações oficiais traduzem um cenário social complexo e conflituoso, em que a empresa se torna alvo de ataques por personificar uma postura meramente instrumental, sendo tomada como exemplo para denúncia das mazelas sociais, econômicas e de discriminação racial de nossa sociedade. No Quadro 11, RI1 traz a afirmativa de que shopping é capitalismo, e esta construção significa o reforço do discurso de hegemonia do capital, inclusive, diante de pautas sociais latentes. Tal argumento é compartilhado por RI3,

que sugere o uso da força para imposição do capital e que a solução seria uma punição financeira (o que também é pontuado em RI6).

Quadro 11 - Análise textual em face da racionalidade instrumental

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
RI1	Parabens!!! Preconceito e desrespeito eh o sei nome!!! Lembre-se: shopping eh sinonimo de capitalismo . Pagou, levou
RI2	O trabalho de vcs é humilhar pessoas
RI3	O Grande Capital sempre quero se impor. Seja no convencimento ou na força. Tem que processar. Esse tipo de grupo só aprende quando mexe no bolso.
RI4	Vcs são segregacionistas, racistas e sem nenhuma noção de humanidade. Novidade isso? Claro que não! Mas o filme de vcs será queimado sempre por quem não compactua com o culto ao consumo produzido por vcs sacerdotes do capital!
RI5	É por isso que estamos no fundo do poço . Um monte de gente burra, insensata e insensível exibindo a pequenez da alma nos comentários. Não se dão conta de que, ao apoiar um sistema que reforça a miséria de muitos, estarão cada vez mais aprisionados em seus castelos , morrendo de medo do mundo exterior, de ser roubado no paraíso das comprinhas .
RI6	Só mechendo no bolso de vcs pra sentirem! Muita falta de respeito!

Fonte: elaborado pela autora (2021, grifos nossos)

A estrutura textual presente em RI2 é permeada pelo significado dúbio. O trabalho é elemento instrumental e, em caso de shopping center, seria logicamente entendido como o de vendas, de oferecer a melhor experiência ao cliente e, deste modo, converter tal relação em consumo e fidelidade. No entanto, diante do episódio de crise experimentando em 2018 pelo centro comercial baiano, a leitura do internauta é de que a função instrumental da organização ou do segurança que protagoniza o caso é “discriminar pessoas”. Tal texto evidencia um grave cenário de mazelas sociais que invadem o ambiente corporativo e reverberam na interpretação do discurso à luz de um contexto brasileiro envolto na trama da desigualdade e do preconceito (que pode ser compreendido como cunho financeiro, racial ou de gênero).

Ainda no aspecto textual, o comentário RI4 traz a expressão popular “queimar o filme” com o significado de prejuízos gerados pelo episódio à imagem corporativa, uma vez que os valores percebidos de marca não são compartilhados por parte da população. Estes que questionam seriam os que não compactuam com o “culto ao consumo”, evidência clara de instrumentalidade na interpretação do internauta. Novamente, o shopping é visto como palco do capitalismo e independente de ações que adote do ponto de vista substantivo, estas não foram percebidas por este ator que se expressa na rede social. Outra expressão de relevante valor para este estudo é a utilizada para classificar a organização: sacerdotes do capital. Tal construção revela o quanto a empresa é vista como espaço de lucro, e como este discurso está enraizado, a ponto de ser percebida como instituição privada que catequiza ao consumo.

Com complexa disposição de argumentos, RI5 considera que o cenário expresso no vídeo viralizado é exemplar do mais baixo nível em que a sociedade pode chegar do ponto de vista de promoção da igualdade e do respeito aos direitos humanos. A expressão “fundo do poço” revela o pior dos cenários alcançado e neste contexto, traduz a impressão do internauta acerca dos comentários lidos no *post*. Ele defende que, aqueles que estão alinhados ao capitalismo, estariam aprisionados pelo medo de serem vítimas da violência dentro dos espaços de compras, como os shoppings. O comentário traz à tona a discussão acerca da estigmatização, tema que será explorado na seção que posteriormente se destinará à análise de práticas sociais (GOFFMAN, 1988).

Quanto à estrutura textual, aspectos e pressupostos sobre relações e identidades sociais estão ilustrados a partir dos comentários do Quadro 12. ID1 e ID2 trazem indícios de dissonância entre a imagem que a Bahia passa em termos de crenças, ideologia e comportamento do seu povo, e o episódio ocorrido no shopping. No primeiro, evidentemente de fora do estado, um internauta comenta que a fato ocorre na Bahia, onde há uma luta constante contra racismo e preconceito. Do ponto de vista crítico, tal argumento não se sustenta, uma vez que se esta é uma pauta frequente, casos de discriminação também são frequentes. Já no segundo comentário citado, o internauta destaca qualidades do baiano que são distintas das evidenciadas no vídeo flagrante do caso. Em ambos, há um desconforto entre o conceito de Bahia compartilhado pelos consumidores, o censo comum acerca da imagem do baiano e a interpretação do vídeo que originou a crise.

Em ID3 e ID4, a marca em si é parte do discurso, uma vez que tem a Bahia como elemento e os internautas questionam o uso de nome do estado na marca. Este posicionamento significa que ambos consideram que à Bahia não compete, em sua história e no comportamento comum aos seus habitantes, uma atitude que se assemelhe à do segurança do shopping. A falta de representatividade do estabelecimento comercial também é destaque nos comentários ID5 e ID6, o que reforça que atos de discriminação não são aceitos como próprios do povo baiano e esse descolamento entre fato e identidade é evidente nos discursos.

Na medida em que internautas repudiam as atitudes institucionais, o nome do centro de compras e dizem que ele não os representa, a força de repúdio à marca é evidente e esse elemento suscita uma análise acerca do impacto destes episódios no processo de construção de uma marca. No caso do Shopping da Bahia, antes Iguatemi⁸⁴, o caso em estudo pode ser visto

⁸⁴ O shopping mudou marca, uma vez que não era mais integrante do Grupo Jereissati e o uso do nome gerava custos (BARRETO, 2015).

como um retrocesso no trabalho de marketing e seus efeitos em termos de rejeição à marca podem ser avaliados a longo prazo a partir de uma replicação do método de Hansen, Kupfer e Henning-Thurau (2018), a partir da memória do consumidor com relação a este episódio.

Quadro 12 - Análise da estrutura textual

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
ID1	A Bahia fala reclama tanto de racismo e preconceito por outros estados e eles fazem isso com uma criança carente, absurdo !
ID2	Esse shopping pode ser de outro lugar menos da Bahia . Pois o Baiano e hospitaleiro e educado
ID3	Shopping Iguatemi sendo shopping Iguatemi, pôs eu não irei chamar de shopping da Bahia nunca. Vocês não merecem carregar nunca o nome da Bahia no nome... NUNCA..
ID4	Desculpa? Isso não é atitude de um shopping que diz ser da Bahia.
ID5	Esse shopping não me representa
ID6	O nosso estado não tem orgulho algum que esse estabelecimento carregue o nosso título , a Bahia nunca foi e nunca sera representada por vocês !!

Fonte: elaborado pelo autor (2021, grifos nossos)

Enfim, a análise textual destes 50 comentários demonstra o quanto a linguagem oferece suporte para o alcance do significado pretendido ou o quanto expressões populares podem vir a comprometer a compreensão daqueles que não compartilham do mesmo repertório cultural. Nos textos analisados, elementos de discurso reforçam crenças e ideologias, que estarão também evidenciadas na próxima subseção, destinada à análise das práticas discursivas adotadas pelo shopping e pelos internautas que reagiram ao seu posicionamento na rede social.

7.2.2 Análise das práticas discursivas

As três notas oficiais divulgadas pelo Shopping da Bahia, em 11, 12 e 19 de junho de 2018, trazem elementos passíveis de análise de práticas discursivas. No aspecto da **produção** do texto, a **citação de entidades representativas** de defesa dos direitos humanos é uma estratégia para sustentar o discurso do shopping na sua primeira nota (SHOPPING DA BAHIA, 2018a), visando significar que suas práticas institucionais estariam alinhadas aos preceitos destas entidades.

Na segunda nota (SHOPPING DA BAHIA, 2018b), o afastamento do segurança é anunciado, sinal de que houve **escuta social** e que os dados de monitoramento digital foram levados em consideração para a produção do texto, uma vez que a punição do profissional era um clamor popular expresso em um volume considerável de comentários. O fato de o micro discurso do público estar sendo levado em conta é evidente a partir da presença do termo

“racismo institucional” também nesta nota e que aparece com frequência nos textos dos comentários do primeiro *post* e como *hashtags*. Por fim, esta interpretação se sustenta pelo pedido de desculpas não só aos envolvidos, mas aos que se sentiram ofendidos com o fato, o que atesta que a intertextualidade impactou na construção do discurso coletivo.

Apesar de não ter sido postado em redes sociais, o terceiro e último pronunciamento da empresa acerca do caso (SHOPPING..., 2018) segue esta mesma linha. Dentre as medidas concretas anunciadas, são apresentadas campanhas de conscientização, ações abertas ao público e projeto social no entorno, o que corrobora com reivindicações de internautas (RS5 e RS9, do Quadro 10).

Como prática discursiva, a **distribuição** também é um aspecto de análise e neste ponto é possível afirmar, com base nas estratégias adotadas pelo shopping, que a presença do vídeo flagrante foi essencial para potencializar a repercussão do caso, mas a estratégia de resposta não se valeu de **recursos audiovisuais**. As duas primeiras notas foram divulgadas em rede social, ambiente em que a crise se instaurou, no entanto, a velocidade de resposta pode ter comprometido o alcance da audiência-chave, uma vez que grande parte dos comentários nos *posts* exigiam ações concretas, que só foram anunciadas na terceira nota, ou seja, dias depois. Em termos de consumo do discurso, o terceiro comunicado foi divulgado apenas para a imprensa, e, por isso, os internautas que discutiram inicialmente o caso não foram impactados com uma resposta consistente e efetiva o suficiente para conter reações. Além do mais, não houve interatividade da empresa com os comentários, o que pode ser uma solução possível através do desenvolvimento de um algoritmo (conforme sugerido anteriormente, na análise instrumental do discurso).

Portanto, pode-se afirmar que em termos de prática discursiva adotada pelo shopping para gerenciamento da crise, a citação de parcerias com entidades representativas e a escuta social como insumo para tomada de decisão foram aspectos assertivos e relevantes. O consumo do discurso foi comprometido pela estratégia de distribuição dele, uma vez que, apesar do apelo social por ações concretas, as medidas foram divulgadas de forma tardia e não no ambiente digital no qual a crise se deu.

Após a ACD da prática discursiva corporativa, parte-se para a análise do micro discurso corporativo na perspectiva do público, no qual consumidores se manifestam em rede social através de uma dinâmica de cocriação. Elementos de um discurso oficial são interpretados, avaliados e ganham uma série de significados no decorrer do tempo e das interações, materializadas através das dinâmicas de **interdiscursividade** e da **intertextualidade** (BRANDALISE, 2017; BURRELL, 2006; FAIRCLOUGH, 2001; HARDY, 2004; LÉVY,

1993; MARTIN; WHITE, 2005; PAULINO, 2015; PHILLIPS; HARDY, 2002; RIAD; VAARA; ZHANG, 2012). A intertextualidade presente na estratégia discursiva do *shopping*, na qual se faz referências a outros textos no intuito de garantir legitimidade de fala, também é apropriada pelos internautas, que chegam a citar trechos da legislação para sustentar seus discursos.

O Quadro 13 apresenta uma série de comentários que, de acordo o critério da intertextualidade, evidenciam um diálogo coletivo construído a partir de outros textos. Internautas emitem sua opinião com base no vídeo flagrante do caso, na nota oficial divulgada pelo shopping ou em resposta a comentários de outros consumidores conectados. As interações reforçam a postura aberta ao **diálogo** e à negociação de significados e pontos de vista, numa evidente manifestação de lugar de fala e de debate (ABELLA, 2017; CASTELLS, 2018; MARTIN; WHITE, 2005).

O INT1, por exemplo, traz uma reflexão de uma internauta que confronta o conteúdo presente na sequência de comentários, que é majoritariamente contra a atitude do segurança e contra o shopping, e em defesa da criança e do cliente que se propôs a pagar a refeição, à realidade prática. Com base em seu comentário, é possível inferir que muita gente adota um discurso em defesa do jovem em situação de vulnerabilidade, mas, na prática, ao se defrontar com crianças a pedir dinheiro nos estabelecimentos, chama seguranças para retirá-los do local. A mesma postura de contestar o discurso coletivo é a de INT2, que chama os internautas de “juízes”, mas que na prática eles não agem em favor dessas crianças.

O que incita os indivíduos à discussão é, em casos de tamanha mobilização e engajamento, o fator emocional (ABELLA, 2017; HAMEL, 2000; HAN, 2018). O julgamento decorre da aceitação ou condenação de fatos e atores envolvidos no episódio e o afeto é expresso através da linguagem (MARTIN; WHITE, 2005).

Ambos os comentários (INT1 e INT2) reforçam a teoria de Han (2018), que descreve o comportamento na internet como o de um enxame digital e que essa massa de indignação não resultaria em ações concretas. Apesar de constatar-se, nestes comentários, insumos para essa tese, este estudo traz em sua análise elementos suficientes para refutá-la, não no campo da produção do discurso, mas da ação política e concreta decorrente dele.

Assim como Han (2018), Dean (2014) discorda da capacidade de mobilização em tempos de capitalismo comunicativo em face de uma resultante política. No entanto, o caso do Shopping da Bahia apresenta uma antítese empírica aos teóricos, uma vez que a mobilização intitulada “Rolezinho das Caras Pretas” ocorreu a partir de uma convocação realizada através das redes sociais e resultou em uma manifestação presencial de dezenas de participantes nas

dependências do shopping. Além do ato de protesto, líderes do movimento entregaram à gestão do centro de compras uma carta de reivindicações, que foi considerada pelo comitê de crise para a adoção de medidas institucionais anunciadas a posteriori (APÓS SEGURANÇA..., 2018; SHOPPING..., 2018). A referida mobilização teve cunho ideológico e moral, o que também contraria Han (2017) e pode sugerir um cenário sociocultural genuíno do Brasil e que pode ser propício para estudos de caso múltiplos.

De volta ao campo discursivo, o **aspecto moral** também norteia a análise intertextual, como pode ser visto no comentário INT3 do Quadro 13. A postura majoritária de comentários em defesa do garoto é posta à prova por alguns internautas e esse julgamento tem preceitos éticos (ABELLA, 2017). Apesar do discurso inflamado contra a ação do segurança, a internauta destaca que, na prática, ações discriminatórias são frequentes e a hipocrisia impera.

Quadro 13 - Análise da produção discursiva

(continua)

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
INT1	Já vi muita gente chamar segurança em vários shoppings para pedir a retirada de meninos q ficam abordando clientes, pedindo dinheiro. Muita gente defendendo, mas na prática... O segurança obedece ordens. É um ser humano.
INT2	Kkkk vários juizes formados aq, não sei qual comentário é pior. Julgam tanto e não fariam diferente, a maioria vai pro shopping ver essas crianças pedindo e não fazem nada. Agora aqui querem dá uma de apoiador
INT3	A hipocrisia tem mil faces, muita gente reclamando, não da nem bom dia a funcionárix de shop qdo entra no banheiro, faz bico qdo vê gente de chinelo passeando no shop, e prefere jogar fora uma roupa que não cabe mais do que doar. A atitude do funcionário foi errada e deve ser repreendida s. Mas tem gente ai fazendo discursinho de defensor e que faz coisa pior. Me deixe viu.
INT4	Se todos os Shoppings fossem permitir dar comida pra o Pessoal que pede . Aí já não é mais Shopping e a Casa da Santa Misericórdia . Todo tem que ter limite. Essas crianças o mesmo.pode pedir.comida que sua carteira se tiver no dia de roubar. Extre
INT5	Enquanto vcs fica defendendo o menino que esta no shopping todo dia fazendo baderna e pedido dinheiro,e pegando celular em cima da mesa,tem mais um monte desse matando tirando a vida de uma pai de família ,o segurança não proibiu o garoto de come apenas falou para ele que não pedir,gente ignorante.
INT6	@imperador5000 você viu o vídeo? Tem certeza que o segurança não proibiu o garoto de comer lá no local? Pq o vídeo que eu vi ele proibiu SIM.
INT7	@t.lari desculpa o segurança errou realmente tenho vergonha de pessoas que fala coisa sem saber de fato o que aconteceu,eu peguei palavras ao vento agora sim seu a verdade do acontecimento.
INT8	Gostaria de conhecer a versão do segurança . Sou assíduo frequentador do shopping e a realidade é q TODOS os shoppings estão cheios de pedintes q se aproveitam do "descuido" dos clientes. Eu mesmo já presenciei um furto dentro de um shopping aqui em Salvador. Esses espaços, ainda, é um dos poucos locais q temos alguma segurança. Não estou dizendo q seria o caso do menino.
INT9	Sabia que em algum momento vocês iriam se posicionar, conheço o shopping e sei que não é está a conduta adotada por seus representantes. Estão de parabéns pelo esclarecimento!!!
INT10	Realmente sei que foi um caso isolado . Já comprei almoço e lanche para várias crianças de rua e nunca me barraram ou fizeram coisa parecida.

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
INT11	Eu desculpo! Sou frequentadora deste shopping desde os meus 04 anos e o conheço como a Palma da minha mão! Mas receio que o caso já adquiriu proporções gigantescas e vai gerar um enorme processo...pelo visto os seguranças precisam de ainda mais treinamento, palestras e sobretudo sensibilidade com nosso povo tão sofrido e faminto...
INT12	Estava jantando com minha esposa neste mesmo shopping uma vez, três adolescentes me pediram dinheiro, quando disse que não tinha, um falou em tom de ameaça: É assim que morre.
INT13	Imagino como deve ser uma tarefa difícil desses seguranças!
INT14	A atitude do segurança foi totalmente errada e passível de punição, mas o que eu fico observando é que muitos estão desejando a demissão dele, e essas mesmas pessoas, muitas delas trabalham com o público (clientes, pacientes e etc...) E atendem mal, com grosseria, mau humor, ironia.... A pergunta é: vocês gostariam de serem demitidos por atenderem mal as pessoas? Já pensou se a moda pega? Garanto que muitos que estão lendo isso seriam demitidos. #sóprarefletir
INT15	Não achei errado atitude do segurança em não deixar pagar, mais que foi errado dele simplesmente a grosserias retirar a criança, a criança de certa forma não deveria nem estar aí pedindo! Shopping e lugar privado e não público vocês defende a criança mais não ver o erro dela estar pedindo! E nem o risco dela pegar algo e sair correndo! Povo brasileiro são uns coitadinhos mesmo!
INT16	Achei o rapaz oportunista
INT17	No Salvador shopping acontece isso direto, já vi com meus próprios olhos....

Fonte: Elaborado pela autora (2021, grifos nossos)

A manifestação do macro discurso acerca de questão socioeconômica brasileira e das desigualdades entre classes está materializada no comentário INT4 e no **aspecto ideológico** que recorça padrões de comportamento e relações subjacentes a determinado estereótipo de jovem, negro de periferia (ANDERSON, 2012). Com tom irônico, o indivíduo que postou o texto em resposta à nota da empresa se posiciona de forma contrária à maioria dos que comentaram o caso nos *posts*, e defende a perspectiva instrumental de um shopping (ao qual não caberia uma ação filantrópica de acolhimento à população vulnerável).

O argumento está sustentado na crença de que o perfil de um pedinte é similar ao de um ladrão, mesmo que o ator social seja uma criança, o que revela o arcabouço de preconceito ancorado em uma questão de racismo e discriminação de classes, endêmica em nossa sociedade (ANDERSON, 2012; GOFFMAN, 1988; TOWNSEND, 1979). Tal postura, tanto é enraizada no imaginário e na cultura do brasileiro que, ao manifestar-se acerca do caso de forma superficial, INT5 descreve o comportamento de pedintes, jovens que praticam furtos e até homicídios como comum em ambiente de shopping, e por isso, aquele menino não seria digno de defesa.

Na sequência dos comentários, INT5 confronta o internauta, questionando se realmente ele teria tido acesso ao vídeo e a seu conteúdo. Em resposta, envergonhado, em INT7 ele se desculpa pelo erro de interpretação e diz ter pegado “palavras ao vento”. O diálogo demonstra

uma falha no processo comunicativo (GOMES, 2019) e o quanto a intertextualidade nas redes sociais é um instrumento de construção discursiva e como macro discursos se apresentam de forma a ancorar micro discursos de internautas, repletos de crenças e aspectos ideológicos.

Em INT8, o tom mais ponderado e pautado em uma experiência empírica do consumidor já atribui maior legitimidade ao seu discurso, assim como em INT12. Apesar de não acusar o garoto de tais práticas, INT8 sustenta a tese de que o segurança precisa ter sua versão ouvida, uma vez que lida, diariamente, com uma realidade complicada a ser gerenciada do ponto de vista social (como constata INT13). Tanto é que ele afirma que esse quadro é comum a outros estabelecimentos comerciais (como também destaca INT17), o que reforça que o contexto social não é um aspecto inerente apenas a este caso e aos atores envolvidos.

Três comentários (INT9, INT10 e INT11) são comuns no discurso em defesa do shopping, uma vez que atestam a veracidade dos argumentos presentes nas duas primeiras notas e ainda sustentam sua posição com base em experiências pessoais. Já INT14 e INT15 divergem sobre o segurança estar ou não errado. Ambos apresentam seus pontos de vista acerca da atitude de impedir ou não que o cliente compre a refeição para o garoto, e um terceiro (INT16) vai além: considera oportunista a postura do rapaz que denuncia o caso nas redes sociais.

Tal pluralidade de versões interpretativas revelam a dinâmica de produção discursiva que exprime um universo possível de significados, seja em resposta à nota oficial corporativa, ou em interpretações individuais de macro discursos, ou mesmo, em reação a outros comentários presentes na rede. A questão-chave da análise desta prática é que a intertextualidade é ferramenta de construção do discurso coletivo e a produção do discurso pressupõe interatividade e voz ativa por parte do seu público, evidenciando vozes que em termos que precedem a internet, permaneciam silenciadas por processos unidirecional de comunicação (BARROS, 2018; CASTELLS, 1999; MEDEIROS; RODRIGUEZ; ONOFREI *et al.*, 2018; RYBALKO; SELTZER, 2010).

Ainda quanto à produção do micro discurso do público, neste caso, o diálogo é evidente no curso dos comentários publicados nos *posts* da empresa. O confronto de ideias se dá pela oposição de argumentos. Apesar de não ser possível identificar um resultado político concreto deste diálogo em específico (DEAN, 2014), a garantia do lugar de fala é evidente e questões contextuais são ressaltadas por internautas.

Um deles (DE1, presente no Quadro 14) questiona o motivo da polêmica, se o caso é emblemático por ilustrar um quadro político, social e educacional crítico. Em resposta, DE2 concorda com a desigualdade social conjuntural, mas discorda ao apontar a postura incorreta do segurança. O diálogo é travado quando o autor do DE1 faz sua réplica em DE3 e sustenta

seu argumento que o problema está na presença da criança sozinha no shopping. A dinâmica descrita demonstra a produção coletiva textual e como o macro discurso permeia os argumentos escolhidos para a defesa de uma certa posição.

Diálogo também é o tom de mais um conjunto de comentários presentes no Quadro 14. Em DE4, o internauta torce pela perda do emprego por parte do segurança, no entanto, DE5 argumenta que isso não acontecerá porque ele estaria agindo segundo as ordens. Um comentário complementa o outro em termos de significado, ambos repercutindo o “afastamento” do profissional, ao invés de seu desligamento.

Quadro 14 - Confronto de ideias na produção discursiva

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
DE1	Não sei pq tanta polêmica , todos os dias vemos várias crianças entrando nesse shopping pra pedir comida e pra vender balas, alguém faz alguma coisa ? O problema está na segurança do shopping ? Cd os pais dessas crianças ? Será que o problema não é maior que pensamos ? É político é econômico é educação. Parem de botar a culpa em um homem que tem medo de perder seu emprego como qualquer outro.
DE2	@diego5bass o problema está na sociedade desigual , e não na criança. As vezes ele não tem nem família mais e pode procurar um meio p sobreviver. Se estivesse vendo droga tava falando q era errado. O problema está na segurança do shopping sim, que não teve HUMANIDADE com a criança. Independente de vender bala ou pedir comida, o rapaz estava ali pra PAGAR pelo almoço e não pedir nada a ngm.
DE3	@fontesnatalie a criança pode ser vítima dessa situação imposta a sua vida, mas com certeza ela tem algum responsável, não podemos aceitar que uma criança não esteja acompanhada de seus Responsáveis em um shopping, será que ela não deveria estar em casa ou na escola ? O que tem acontecido com crianças que vivem na rua ? Acho que não devemos insentivar uma criança estar sozinha em um shopping. Não estaremos ajudando elas assim.
DE4	Tomara que o segurança desumano tenha perdido o seu emprego ,o mínimo que ele merece.
DE5	@maryjjuy Perde não , ele agiu de acordo com as normas do shopping. Realmente, fica muitas crianças de rua entrando no local. O que ele deveria fazer era deixar o garoto se alimentar e depois conduzi-lo para fora do shopping
DE6	Trauma pra criança? que trauma gente? O segurança foi errado e extremamente grosseiro. Mas fazer a criança de coitadinho e vitimizar tb já é exagero . Eles vivem pelo shopping importunando, pedindo dinheiro e comida. Obs: no dia que um de vcs tiver um objeto furtado por essas inocentes crianças vc vão questionar pq o shopping não faz nada pra acabar com isso.
DE7	@van_nessa_nessinha Apaga teu comentário! Tenho dó de vc
DE8	@ilse.35.iti meu comentário vai continuar aí ...eu tenho é nojo desse povinho hipócrita
DE9	@van_nessa_nessinha muito triste seu comentário , realmente a criança é vítima sim, do governo, do shopping, e dos seus pensamentos
DE10	Tenho que concordar! Já me deram muita dor de cabeça quando trabalhava no Iguatemi. Já tentaram roubar várias vezes aparelhos tanto na Oi, e na Claro, e já vi vários casos de roubo, certos clientes evitam ir para o Iguatemi devido a essa pivetalhada .
DE11	Já presenciei cenas como essa inúmeras vezes na mesma praça de alimentação
DE12	@isadoragodinho que? E você não fez nada?

Fonte: Elaborado pela autora (2021, grifos nossos)

Diante do fato e das imagens flagrantes, a internauta autora do comentário DE6 é incisiva ao questionar a vitimização da criança e isso gera dezenas de comentários negativos,

como ilustrado em DE9. De forma extrema, em DE7, além de discordar dos argumentos, o indivíduo sugere que o comentário DE6 seja apagado. Em DE8, a autora afirma que manterá sua opinião e considera, a postura do outro, hipocrisia. A atitude avaliativa dos envolvidos no embate demonstram o quanto indivíduos expressam "sentimentos, incluindo reações emocionais, juízos de comportamento e avaliação das coisas" nas redes sociais (MARTIN; WHITE, 2005, p. 35, tradução nossa⁸⁵).

Mas, há quem concorde com DE6: é o caso do comentário DE10, que cita experiências de roubos praticados no mesmo shopping por jovens, que são por ele chamados pejorativamente de “pivetalhada”. Na sequência, em DE11, outra pessoa diz que já presenciou cenas semelhantes e DE12 pergunta o motivo de sua falta de ação perante o fato. A tônica de enxame volta à tona, uma vez que discursos incisivos a condenar as atitudes do segurança são muitos, mas na prática, não passariam de discursos, uma vez que os argumentos não se manifestariam como um padrão social de comportamento.

Apesar de muitos indivíduos se manifestarem contra habituais episódios de violência, discriminação e desigualdade, não são apontadas ações concretas para resolver o problema, que persiste como uma realidade endêmica em todo o país. Buscam-se culpados, mas, em nenhum momento, assume-se a responsabilidade, como sociedade, pela mudança deste quadro. Diferente do efeito do “Rolezinho dos Caras Pretas” (APÓS SEGURANÇA..., 2018), episódio em que se constata a articulação de grupos oprimidos (CASTELLS, 2018), neste ponto de análise discursiva da repercussão das crises, a atitude do internauta não passa de uma evidência dos enxames digitais, o que sustenta as teses de Dean (2014) e Han (2018).

Outro aspecto de análise da prática discursiva é a **distribuição**, que, a partir dos comentários dos internautas, pode ser considerada sob duas categorias analíticas: as características do **ambiente digital** e a presença de **elemento audiovisual** flagrante. Em ambiente digital, a dinâmica de repercussão do fato e distribuição do conteúdo se dá de forma exponencial, desterritorializada, através de grandes distâncias geográficas e em contextos colapsados (BOYD, 2010).

Em tempos em que a imprensa era o único meio de fomento da crise, um caso como o do Shopping da Bahia só alcançaria determinados públicos, em outros estados, caso fosse pauta de um telejornal nacional. Mas, em tempos de redes sociais e de internet, as fronteiras físicas são rompidas e internautas repercutem o caso, mesmo não sendo da Bahia, e nos primeiros

⁸⁵ *feelings, including emotional reactions, judgements of behavior and evaluation of things.*

instantes da crise. Os comentários dispostos no Quadro 15 apontam para este cenário, com pessoas de outros estados a discutir a postura do segurança do shopping baiano.

Quadro 15 - Repercussão do caso em ambiente digital

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
AD1	Sou de Belo Horizonte - MG e fiquei horrorizada com a atitude do segurança desse Shopping!! Uma vergonha! Deprimente!!! Nojo!! Acho que apenas uma desculpa em público não irá apagar da memória do garoto!!! Só acho!!!
AD2	Não venha com essa conversa fuleira não viu que o segurança não condiz com aprendizado , Pois pelo modo que o supervisor reagiu tbm , ta na cara que esse foi o aprendizado sim Sò que não se esqueça que o mundo da volta hj vcs estão em cima Amanhã poder Ta em baixo , Não se nega um prato de comida nem pra um Inimigo , imagina pra um criança... Tenho vergonha desse Brasil que vivemos por existi tanta gente tão podre em Amor ao próximo (Sou De SP) E estou idgui
AD3	Eu, daqui de Goiás , envergonhado pela atitude desse funcionário.
AD4	VERGONHA NACIONAL... Sou do Paraná , mas nunca visitarei esse local.

Fonte: Elaborado pela autora (2021, grifos nossos)

Outro ponto a ser discutido é o de que distribuição do discurso tem relação direta com o elemento audiovisual e o elemento fragante, como já dito antes, tende a potencializar a repercussão do caso. Os comentários F1, F2, F3, F4 e F5, do Quadro 16, corroboram com essa tese, de que a presença das imagens favorece a amplificação do caso e expõe a marca à necessidade de se posicionar publicamente. O fato de certos casos em que atos de violência e discriminação se tornarem públicos tem um caráter emancipatório importante, e isso pode ser visto do ponto de vista social como positivo, uma vez que muitos episódios estariam restritos aos muros organizacionais se não fossem vídeos flagrantes e as dinâmicas de repercussão impostas pelo ambiente digital e suas ferramentas. Isso pressiona o agente econômico a, verdadeiramente, modificar ou alinhar seus padrões de conduta para uma percepção crítica do problema ou, na pior das hipóteses, a adotar ações como meros cálculos para mitigar uma dor crônica e localizada, sem pretender combater a verdadeira doença.

Quadro 16 - Vídeo flagrante como elemento amplificador ou inibitório

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
F1	@calfaela agora imagine se não fosse o atual momento em que tudo é filmado o que poderia acontecer. Até uma morte poderia acontecer por causa de uma irracionalidade do funcionário que se acha dono do pedaço.
F2	Se não tivesse sido gravado, seria mais um caso. Todo meu respeito e gratidão ao rapaz que insistiu até o fim em alimentar a criança. Esse vídeo é só o resultado de profissionais covardes que trabalham em empresas desumanas.
F3	Essa conduta é corriqueira dos seguranças do shopping, eu já presenciei dois acontecimentos parecidos com esse, onde um senhor que tinha idade de ser pai de qualquer um de vcs, estava vendendo uns bonecos e os seguranças levaram ele pra dentro de uma sala e espancou esse senhor ! E as pessoas que estavam passando no momento, inclusive eu, paramos e fomos solidários com o senhor , várias pessoas filmou, a diferença que esse vídeo veio a mídia e acho bem feito, para vcs olharem para o ser humano com mais amor !
F4	Sempre foi assim, não só aí como em outros shoppings. A diferença é Que hoje A em dia existe celular e alta propagação de fotos e vídeos , o que acaba colocando vcs nessa sinuca! A culpa não é só do segurança é de vcs mesmo, não vem com essa
F5	São orientados pelo próprio estabelecimento a agirem assim; como esse ocorrido foi filmado e tomou essas proporções o Shopping resolveu “dizer” que está tomando alguma atitude. Só isso
F6	O coordenador da segurança nao fez o mesmo pq viu que estava filmando!!! Com ctz a ordem vem de cima!!! O certo é os seguranças nao deixarem pessoas que vivem na rua... detalhe é... aonde começa e acaba o limite de cada um?!?!?

Fonte: Elaborado pela autora (2021, grifos nossos)

Tal cenário, reforçado pelo fato de a imprensa tradicional passar a reportar o fato após a repercussão exponencial das imagens na internet, ilustra o quadro de mudança do papel da imprensa no fomento da crise de imagem. Neste cenário, constata-se, empiricamente, a inversão evidente da teoria clássica do agendamento, pois agora o processo de contra-agendamento se dá quando as redes sociais pautam os meios de comunicação tradicionais, estes que atuam a endossar o discurso dos internautas (BARRETTA; CERVI, 2012; BRANDALISE, 2017; FORNI, 2013; MCCOMBS; SHAW, 1972; TEIXEIRA, 2019).

Mas, o que explica o fato de que, diante de uma câmera, um segurança e seu supervisor agirem de formas distintas? É possível inferir que o caso do Shopping da Bahia tem uma dimensão sutil do nível de interpretação dos profissionais acerca das orientações institucionais e do bom senso de cada um no sentido de prever a possível repercussão das imagens. Mas, quando um segurança imobiliza um cliente até a sua morte por asfixia, mesmo quando sendo filmado? Esse caso ocorrido em uma unidade do supermercado Extra, no Rio de Janeiro (JOVEM MORRE, 2019) não é objeto de análise neste estudo, mas demonstra que episódios de crise envolvendo atos condenáveis de seguranças de centros de compras brasileiros são recorrentes. Outro exemplo é o caso ocorrido no supermercado da rede Carrefour, em Porto Alegre, quando um cliente negro foi espancado até a morte por seguranças e, diante da

repercussão negativa nacional do fato, a rede decidiu que não mais terceirizará este tipo de serviço (APÓS MORTE..., 2020).

O vídeo não foi gravado no Shopping da Bahia a partir de um recurso de câmera escondida, o que pressupõe que todos os indivíduos, que aparecem nas cenas, tinham a consciência de que estavam sendo filmados. A primeira inferência possível é a de que a presença de câmeras de celular apontadas para os atores envolvidos seria um aspecto inibidor de determinados atos socialmente condenáveis e isso se configuraria pela postura do supervisor (tese defendida em F5). No entanto, admite-se, neste estudo, outra perspectiva: a de que a existência do dispositivo já seja naturalizada, que não se perceba a presença de alguém filmando, e, caso contrário, a presença da câmera não teria potencial inibitório. Tal hipótese ainda é superficial e pode vir a pautar um estudo no campo da psicologia organizacional.

A última vertente de análise da prática discursiva é a do **consumo**, ou seja, da percepção do público quanto às estratégias de discurso corporativo, a interpretação deste discurso e o quanto seus argumentos são vistos como verdadeiros. No Quadro 17, os autores dos comentários acusam o shopping de mentir em seu posicionamento e alguns deles ancoram seu argumento em experiências vivenciadas nas dependências da empresa que insinuam que o caso ocorrido em 11 de junho de 2018 não seria isolado, que a prática dos seguranças a coibir a presença de pedintes é comum.

Quadro 17 - Consumo do discurso e transparência

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
TR1	Que treinamento vocês dão.... parem de mentir ... o único grupo que preza pelo atendimento de excelência e qualidade no atendimento é a ccr metro.
TR2	MENTIRA ... VOCÊS SÃO HIPOCRITAS !!! TOOOOOODOS OS DIAS DURANTE ANOS, DESDE A MINHA JUVENTUDE VEMOS PEDINTES DENTRO DO SHOPPING, SEMPRE FORAM ESCURRAÇADOS PELOS SEGURANÇAS DE FORMA TRUCULENTA, ENQUANTO ISSO VARIAS VEZES PRESENCIEI E FUI VITIMA TAMBÉM DE ASSALTO, E ARRASTÕES DENTRO DO PRÓPRIO SHOPPING... CHEGOU UMA EPOCA QUE TODO MUNDO TINHA MEDO DE IR AO AINDA " IGUATEMI " ... POIS JA TINHA VIRADO PONTO DE ENCONTRO DA MARGINALIDADE, VARIAS E VARIAS VEZES PRESENCIEI SEGURANÇAS CORRENDO ATRAS DE UM SUPOSTO LADRÃO, DERRUBANDO OS CLIENTES ... MAS QUANDO É MARGINAL DE VERDADE OS SEGURANÇAS FINGEM QUE NEM VIU !!! MAS DA ESSE SHOW QUANDO UMA CRIANÇA QUER COMER ... QUANDO ENCONTRA ALGUÉM PRA (((PAGAR))) UMA SIMPLES ALIMENTAÇÃO !!! ESSE SHOPPING CADA DIA QUE PASSA ESTA PIOR !!!
TR3	Semana passada levei meu filho com meu marido pra brincar no Playland, uns quatro meninos pediram pra pagar pra eles irem na “montanha russa”, pagamos e quando os segurança viram foram correndo esperar os meninos na porta de saída do brinquedo e mandaram ir embora de uma forma completamente bruta e despreparada. Fiquei indignada. O @shoppingdabahiaoficial diz que essa postura não é adotada no treinamento, mas não é isso que acontece na prática. Pouco frequente esse shopping, é raro mesmo, e nas poucas vezes já presencie esse tipo de atitude, então alguma coisa não está batendo nessa nota de “esclarecimento” ... a Atuam em alinhamento com o órgão de defesa dos Direitos Humanos?! KKK, né? Me poupe, se poupe e nos poupe!
TR4	Sera que as imagen mentem @shoppingdabahia ? Pois o.que e mostrado e uma tremenda falta de humanidade, pois shopping e um espaco publico e o direito de ir e vim dos clientes tem que ser respeitado. Este segurança sera que ele nao tem filhos ? Piis negar i direito de uma crianca ser alimentada e inadmissíveis. Cade os estatudo da crianca que nao ver isso. Este segurança deveria ser punido severamente.
TR5	MENTIRA! Farsa pura! Essa realidade é presente desde sempre dentro da segurança privada no @shoppingdabahiaoficial ! Eu já passei pela mesma situação, uma criança que foi acolhida por mim, foi arrancada de perto de mim, levada bruscamente pras “DOCAS” e me mandaram ir pra delegacia que funciona nas próprias Docas do shopping! E inclusive o funcionário está trabalhando lá até hoje! Não faz parte do treinamento e postura de vocês??? Não sejam enganadores! Se eu como, testemunha evidenciada passei por isso há alguns anos, e essa situação se repete, é Descaso, é imprudência! Teria eu então não ter conseguido resistir junto à criança, às truculências do funcionário de vocês, por ser mulher? Dentro desses 42 anos de orgulho, quantas vezes passamos por isso? Mais respeito! Mais humanidade! Nós temos direitos humanos, acima de tudo! A correção não é responsabilidade desta instituição! VERGONHOSO! E que bom, que pelo menos dessa vez vocês passaram vergonha e todo mundo conheceu essa realidade! NAO ESQUECEREMOS! NAO VAMOS MAIS ACEITAR ESSA FALTA DE COMPAIXÃO DESSE MUNDO DOENTE!
TR6	Trabalhei no shopping da Bahia por muito tempo e cansei de presenciar cenas do tipo... Crianças sendo espaçadas por próprios segurança nos corredores e sendo postos pra fora como cachorros ...

Fonte: Elaborado pela autora (2021, grifos nossos)

Conclui-se que, a falta de transparência no argumento é passível de contestação e em crises em ambiente digital, o quanto mais honesto for o discurso e responsável, maior a tendência de aceitação popular (BUENO, 2014). Os 45 comentários de internautas analisados nesta seção apontam para as práticas discursivas do ponto de vista corporativo e do público, no sentido de compreender-se a dinâmica de produção, distribuição e consumo dos micro

discursos. A seguir, uma etapa crucial desta ACD que prevê reflexão acerca de aspectos inerentes à prática social.

7.2.3 Análise da prática social

Aspectos **ideológicos** e **hegemônicos**, próprios da prática social, são alvo de análise nesta seção. A priori, o micro discurso organizacional é insumo para identificação de elementos estruturantes que permeiam discursos e que, muitas vezes, não são percebidos pela maioria. No caso da crise do Shopping da Bahia, os dois primeiros comunicados divulgados provocaram enorme reação, isso comprovado pelo volume de mais de dois mil comentários nos dois *posts* do shopping no Instagram.

Na primeira nota oficial (SHOPPING DA BAHIA, 2028a), apesar de haver um pedido de desculpas, o tom de reforço de ideologias que seriam postas como institucionais é preponderante. Como já dito antes, a intenção de reforçar algo, pressupõe que aquilo já seja verdade e público, ou seja, está subtendido no discurso que este seria um estabelecimento comercial que respeita seus clientes, a população baiana e os direitos humanos. Então, o que explicaria a ocorrência de um fato como aquele em suas instalações, envolvendo um segurança do shopping e classificado por muitos como discriminação, violência ou racismo institucional?

A segunda nota (SHOPPING DA BAHIA, 2018b) já avança ao sustentar este argumento de boas práticas com parcerias estabelecidas diariamente com órgãos de defesa de direitos da criança e do adolescente e de segurança, além de manifestar-se em repúdio ao racismo institucional e afirmar que sua equipe é treinada para lidar com temas como racismo e diversidade. Mas, o que explica tal comunicado ainda ter gerado tamanha reação negativa nas redes sociais?

Talvez a terceira nota (SHOPPING..., 2018) seja a chave para esta resposta. Apenas oito dias após a divulgação das imagens flagrantes no shopping, o centro de compras divulgou para a imprensa um posicionamento com as medidas concretas que seriam adotadas para que novos casos não viessem a ocorrer. São evidências de que o apoio de *stakeholders* está diretamente relacionado à percepção de que a empresa é socialmente responsável (LEE; OH; KIM, 2013).

Infere-se, a partir do texto deste comunicado, indícios de que a voz coletiva (manifestada a partir do micro discurso do público na rede social) foi ouvida. Algumas das medidas trazem evidente relação com elementos pontuados pelos internautas, o que revela o poder da internet como espaço de articulação de grupos, por vezes, oprimidos (CASTELLS,

2018): a exemplo da capacitação da equipe quanto à inteligência emocional e da criação de um espaço de acolhimento para crianças em situação de vulnerabilidade (SHOPPING..., 2018).

Apesar de estrategicamente tardio, o passo dado pelo shopping no sentido de ações concretas revela a intenção da gestão em expressar um posicionamento ideológico dissonante do revelado pelas imagens na ocasião da crise. Isto é reforçado pelo compromisso de dar visibilidade a todas as ações adotadas, firmado ao final da nota (SHOPPING..., 2018). As medidas anunciadas revelam que o agente econômico estaria modificando ou alinhando seus padrões de conduta em função da crise enfrentada, sinal de que a mobilização social acerca dos fatos gerou um movimento de mudança no campo da gestão e esse, por si só, já é um achado que refuta teorias que subestimam a capacidade política de mobilizações em ambiente digital (CASTELLS, 2018; DEAN, 2014; HAN, 2018).

Do ponto de vista da prática social, esse é um caso concreto de como a dinâmica muda, como o shopping tem que se ajustar em função da força de discursos alternativos *online* e da sua perda de parte do controle institucional acerca do discurso. A mídia social altera “a regra do jogo”, atores dominantes perdem poder e o ambiente digital e suas plataformas abrem espaço para vozes alternativas, marginalizadas, normalmente silenciadas. As mudanças de gestão reforçam essa tese e revelam o quanto a pressão exercida por grupos oprimidos nas redes sociais pode resultar na adoção de novas práticas corporativas.

Após analisado o discurso corporativo, parte-se para o estudo do seu efeito do ponto de prática social, à luz da percepção do público (do micro discurso presente nos comentários no Instagram). Uma reação imediata às imagens que viralizaram e ao ato do segurança do shopping foi a incitação ao boicote, ação que para muitos consumidores seria oportuna e pressionaria a empresa a adotar uma postura acomodativa diante dos fatos (ou seja, a assumir compromisso e propor ações para que casos semelhantes não ocorram). No Quadro 18, A1, A2, A3, A4, A5 e A6 seguem essa linha de discurso e incentivam que os consumidores deixem de frequentar o estabelecimento comercial.

Quadro 18 - Articulação de grupos oprimidos em ambiente digital

(continua)

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
A1	Soteropolitanos, BOICOTEM ESSE SHOPPING!!!!!!!!!!
A2	Preconceito puro!! Que vcs paguem caro pelo mal que causaram àquela criança. Nenhuma nota vai desfazer o absurdo que fizeram. Boicotem este shopping!!

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
A3	Nós que damos lucro para esse grandes empresários, sabe o que temos que fazer? Para de frequentar esse shopping que teve essa conduta repugnante com um garoto que estava pleteiando um alimento para satisfazer sua fome. Gente, Salvador tem vários shoppings que tem outros tipos de conduta com a população e que pode nos oferecer as mesmas coisas ou melhor que esse estabelecimento onde aconteceu as agressões a esse garoto, então, vamos dar a resposta boicotando esse estabelecimento para eles saber tratar as pessoas.
A4	Não queremos palavras, nem desculpas. Queremos ações de inclusão social! Coloquem seu marketing pra trabalhar e desenvolvam ações que melhorem a imagem de vcs porque tá horrível!!! Eu mesma vou boicotar vcs por um bom tempo, quiçá para sempre!!!
A5	@shoppingdabahiaoficial vocês são um estabelecimento sujo, preconceituoso e sem compromisso com a sociedade. Serão iniciadas inúmeras campanhas de boicote a esse lugar. Vocês são coniventes com a atitude... a pergunta que fica é Qual foi a consequência para o supervisor? Onde estava o administrador na hora do ocorrido?
A6	NÃO FREQUENTEM ESSE LOCAL! BOICOTEM!
A7	Perdeu um cliente!
A8	Deixar de seguir essa conta
A9	Todos participando da campanha : "levem uma criança de rua para almoçar no shopping!!"
A10	O profissional que redige uma nota dessas deveria tomar uma surra de gato morto até ele miar. Que posicionamento covarde. Isso é retratação? Desculpas a quem? Pelo que? Nota pífia. O ato é repugnante e a retratação pior ainda. Sugiro q cada pessoa leve 2 ou 3 meninos de rua lá no próximo final de semana , depois BOICOTE TOTAL AO SHOPPING DA BAHIA. #TamoJuntoBMD
A11	Essa não é a primeira vez que isso acontece ! Prepara o bolso pra pagar uma indenização ! Mexendo no bolso de vcs, só assim tomam vergonha !
A12	LEI Nº 7.716, DE 5 DE JANEIRO DE 1989. Art. 1º Serão punidos, na forma desta Lei, os crimes resultantes de discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional. Art. 5º Recusar ou impedir acesso a estabelecimento comercial, negando-se a servir, atender ou receber cliente ou comprador. Pena: reclusão de um a três anos. Art. 8º Impedir o acesso ou recusar atendimento em restaurantes, bares, confeitarias, ou locais semelhantes abertos ao público. Pena: reclusão de um a três anos.
A13	Isso é um absurdo! Esse segurança feriu a Constituição Federal, no seu Art. 5º da CF, É LIVRE A LOCOMOÇÃO NO TERRITÓRIO NACIONAL, é uma garantia da nossa Carta Magna. O Direito de ir e vir! Aproveitar o embalo e chamar atenção da Administração do @shoppingdabahiaoficial, que tome as devidas providências. Esse caso não pode ficar impune! Atenção @mpdabahia
A14	A direção do shopping será acionada ainda essa semana, com um processo coletivo
A15	@mpdabahia cadê as providências ???? Um absurdo o que essa criança sofreu !!!! @shoppingdabahiaoficial que vergonha!!! Vou deixar de ser cliente deste lugar de preconceito e maus tratos .
A16	E se todo mundo denunciar ao Ministério Público esse tipo de atitude, talvez o shopping passe a se preocupar com o tipo de atendimento que vem sendo oferecido no estabelecimento.
A17	@digaoschneider espero que sim. Espero que a sociedade civil também se mobilize. Já estão propondo algumas ações. Contem comigo!
A18	Espero que os movimentos de combate ao racismo na Bahia organizem um belo boicote ao shopping.
A19	@oab.bahia quais medidas serão adotadas?
A20	Muito feio colocar toda responsabilidade nos seguranças... Eles devem seguir ordens com toda certeza. As redes sociais apesar de tantas futilidades ainda conseguem servir para alguma coisa , denunciar!
A21	E viva o poder das redes sociais . O que antes demoraria dias pra TALVEZ, QUEM SABE . Ser retratado, em poucas horas foi "resolvido " os tempos são outros. Os meios de comunicações não está de um lado só, como antes. GRAÇAS A Sant Gran, Sant Face, Sant Tube e outros Sants. ...
A22	Infelizmente se não tivesse gravação ficaria sem solução...

Para além do discurso, A7 e A8 assumem uma postura individual e anunciam que deixarão de frequentar e de seguir o shopping nas redes sociais, respectivamente. Com o ato, manifestam que não compactuam com as mesmas ideologias institucionais, que foram percebidas ou através de suas experiências pessoais, ou através da interpretação das duas primeiras notas oficiais, ou do que sentiram ao ver as imagens gravadas no dia 11 de junho de 2018, ou mesmo, a partir das conclusões que chegaram acerca dos comentários lidos. O que fica claro é que o ato de ambos é uma reação à crise e consequência da não efetividade de seu gerenciamento até então.

Em A9 e A10, dois internautas propõem, além de boicote, campanhas com tom de protesto, em que clientes levariam crianças moradoras de rua para almoçar no centro de compras. Outro caminho apontado por muitos como frente de **articulação de grupos oprimidos** em protesto ao fato gerador da crise é o judicial, evidenciado por A11, A12, A13 e A14. Porém, as três iniciativas sugeridas parecem ter ficado no campo do discurso e da ameaça, uma vez que o único ato público concreto e identificado do shopping pela gestão foi o “Rolezinho dos Caras Pretas” (APÓS SEGURANÇA..., 2018)

Apesar de as campanhas de boicote, de levar moradores de rua ao centro de compras e do processo judicial estarem mais alinhadas ao conceito de enxame digital (HAN, 2018), elas revelam o quanto a articulação na internet promove espaço para contradiscursos, como indivíduos se manifestam contra a ideologia dominante e reivindicam espaço para grupos oprimidos, como jovens moradores de rua, de classes sociais desfavorecidas, negros, homossexuais, dentre outros. Tal articulação pode ser considerada um processo contra hegemônico, uma vez que a mídia social proporciona lugar de fala para o internauta, diferente da mídia tradicional, diante da qual o consumidor tinha uma relação de passividade (CASTELLS, 1999; MEDEIROS; RODRIGUEZ BARROS, 2018; RYBALKO; SELTZER, 2010).

Tanto há efeito da articulação em ambiente digital, que os órgãos citados por A15, A16 e A19 se manifestaram acerca do caso à época. Em A17 e A18, fica claro que os internautas acreditam no poder de mobilização social acerca de casos estarrecedores e que, através as plataformas de relacionamento e da internet, ganham força de articulação (o que constatam A20, A21 e A22). Em A21, ainda é ressaltado o poder da rede social, no qual o fluxo de informações não é mais unidirecional e onde o papel cívico do cidadão é conquistado (MEDEIROS *et al.*, 2018). Esse achado reforça empiricamente a premissa de que o ambiente digital é espaço de articulação de grupos oprimidos e que desse “enxame”, podem surtir efeitos do ponto de vista de gestão, o que contraria Dean (2014) e Han (2018).

A expressão de indignação popular acerca do caso envolvendo o Shopping da Bahia revela um arcabouço ideológico a ser defendido no micro discurso do público. As “bandeiras” defendidas pelos internautas, que comentam o caso, variam e temas como racismo, discriminação, hipocrisia e desigualdade social pairam nos textos publicados na rede social. Muitas opiniões são emitidas e provocam um embate de ideias contrárias, com manifestações de concordância e discordância que revelam o lugar de fala dos grupos oprimidos, como dito anteriormente.

Para viabilizar a compreensão do caso, é necessário refletir-se sobre o seu contexto e o momento histórico que o concerne. Altos índices de desemprego impactam em organizações como um shopping center, por exemplo, seja por receberem em suas instalações diferentes públicos (com condições socioeconômicas diversas), seja por sofrerem impactos em seu faturamento decorrente de crises econômicas, e consequentes quedas no consumo (AMORIM; NEDER, 2019). O racismo, termo bastante mencionado por usuários da rede social nas discussões entorno do fato, também figura como elemento do quadro social brasileiro e surge neste estudo como um ponto que deve ser analisado no contexto no qual a organização está inserida.

A presença de uma criança a pedir alimentos numa área de restaurantes de um shopping *center* é uma cena mais frequente do que deveria ser, caso a sociedade brasileira fosse eficiente no cumprimento de sua Constituição. A desigualdade social se traduz em episódios ocorridos dentro e fora dos muros das organizações e desafiam gestores na definição de políticas institucionais para lidar com diferenças e mediar conflitos. No Quadro 19, os comentários revelam o impacto do contexto na interpretação das imagens gravadas no shopping.

Quadro 19 - Articulação de grupos oprimidos em ambiente digital

(continua)

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
D1	É, mais infelizmente uma humilhação deixa marcas, e que esse episódio não se repita com ninguém pois somos todos iguais.
D2	Abusivo, constrangedor, agressão é crime, assustador o despreparo da segurança foi geral inclusive do chefe e quando 3 seguranças cercaram o cliente e a criança achei que fossem massacrar eles, fico com medo de frequentar lugares assim.
D3	Todo garoto negro sabe que esse procedimento é padrão com a gente.
D4	É lamentável ver que falta humanização no próprio ser humano. As relações pessoais falidas, a falta de tolerância, respeito, paciência, equilíbrio com os outros.
D5	Lamentavelmente o ocorrido, falta de respeito com as pessoas, fere os direitos constitucionais e do Estatuto da Criança e do Adolescente. A empresa de segurança e o shopping são responsáveis por esse episódio grotesco.
D6	Se pra eles já é difícil lidar com uma criança na situação em que se apresenta, imagine como são tratados "pessoas não comuns" (LGBTQ+) isso piora quando se e negro. Revoltada!!!
D7	Valorizam o povo da Bahia, mas nos posts só tem gente branca.

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
D28	Acredito que vocês deveriam rever o quadro de funcionários,principalmente a segurança,pois neste sábado meu esposo sofreu racismo da parte de um de seus segurança,iremos tomar as devidas providências.Ate quando os clientes serão abordados de forma racista e preconceituosa Devido a cor da sua pele? Em um Estado que 78% da população são negros e pardos.
D29	Eu não acredito em nenhum dos pontos citados, porque essa não é a primeira vez que vejo esse tipo de situação. Já vi no shopping Barra uma moça com um bebê pedindo comida e o segurança estava proibindo as pessoas de darem e botando ela pra fora do shopping. A verdade é que o baiano vive nesse mundo de HIPOCRISIA, racismo e preconceito.
D30	Falso moralismo aqui impera..... Quem critica o segurança (que certamente está cumprindo ordens superiores) é o mesmo que acha ruim ser abordado por pedinte na praça de alimentação no meio do almoço. E até deixa de frequentar o lugar por isso. Quem critica o segurança é quem fecha a janela do carro no semáforo quando o mesmo menino pedinte se aproxima. É quem nunca ajudou ninguém. Quem nunca doou um centavo para instituição nenhuma. Pergunta aí a esses mais de 1000 comentários criticando quem já doou um agasalho em dia de chuva. Quem já visitou unidades de apoio ao carente. A criança com câncer. Com aids. A um asilo de idosos carentes. Pergunta!!! Ser bom samaritano em rede social é muito fácil... Mas, na "vida real", a história é bem diferente. HIPOCRISIA E FALSO MORALISMO IMPERAM!!!!

Fonte: Elaborado pela autora (2021, grifos nossos)

O comentário D1 revela que o ato do segurança do centro de compras foi interpretado como humilhação, uma vez que o internauta traz a igualdade entre os cidadãos como premissa de como deveria ser o comportamento institucional perante os clientes. Em D2, a presença dos seguranças, que deveria ser traduzida como determinante da manutenção da ordem e da paz, é vista como agressiva por parte do consumidor, que afirma ter medo de frequentar ambientes em que esta seja a postura organizacional.

O **racismo** é evidenciado pelo comentário D3, em que um negro afirma que o procedimento do segurança do Shopping da Bahia é padrão em nossa sociedade e por D28, que denuncia ato contra seu esposo, evidências da garantia de lugar de fala de grupos por vezes oprimidos. Os posicionamentos estão em sintonia com D6, D21 e D25, e que atestam um quadro social complexo de preconceito velado e que pode ser ilustrado pelas imagens gravadas. Indo além, D7 defende que se trata de uma posição institucional ao criticar a ausência de negros na comunicação visual dos *posts* comerciais do shopping.

As questões racial e de desigualdade social são evidentes nos comentários D11, D12, D13 e D14, em que a burguesia é citada como elemento hegemônico e que revela uma discriminação estrutural do país. D19 comenta acerca da relação entre discriminação e classe social e afirma que os que compartilham de uma postura preconceituosa são da mesma classe. No entanto, os fatos não comprovam tal tese, uma vez que apesar de ter pele branca, o segurança acusado de discriminar o garoto residia à época no mesmo bairro da família da criança, uma evidência de que a relação sugerida pelo internauta, entre racismo e classe social, não se

comprova neste caso. E mais: a presença de pessoas negras a justificarem a atitude do segurança em detrimento do garoto é destacada por D26.

A comparação do shopping com “casa-grande” faz alusão ao seu oposto, a senzala (e, possivelmente, à obra literária de autoria de Gilberto Freyre, lançada em 1933), onde, historicamente, residiam os negros escravizados no Brasil. Tal estrutura textual aponta para a suposição que o caso em questão ilustra o preconceito enraizado na cultura brasileira, de ódio racial e que ainda persiste (vide D20, D22 e D27).

Os internautas que assinam os comentários D4 e D5 se posicionam ainda contra os atos do segurança e definem como falta de respeito e humanidade, descrevendo características da sociedade brasileira (vide D8 e D9), que são representadas por cenas emblemáticas como as deste caso, que personificam as mazelas sociais como alerta D10. O volume de comentários a denunciar o caso como de racismo demonstra uma relação de hegemonia social e racial a ser contestada e a presença de indivíduos conectados nas redes sociais e dispostos a questionar tais posturas é uma expressão de resistência.

Apesar do posicionamento em repúdio ao racismo institucional e de alegar respeito ao cliente (SHOPPING DA BAHIA, 2018b), argumentos apresentados em D15, D16 e D17 trazem à tona uma estrutura organizacional e de instalações físicas que contribuem para sustentar um discurso de discriminação. Internautas denunciam que haja separação de classes sociais em pisos do shopping e que isso é histórico; um deles até usa um tom sarcástico ao sugerir instalação de um “detector de ricos” para controlar o acesso de clientes “desejáveis” ao centro comercial.

Ideologicamente, tal disposição de espaços diferenciados e de lojas dispersas de forma intencional de acordo com sua característica popular ou de luxo expõe um cenário propício para ancorar acusações de racionalidade instrumental posta acima de princípios substantivos. Apesar do micro discurso institucional primar pelo contrário, os fatos sustentam a interpretação distinta de como a empresa gostaria de ser percebida (FOMBRUN; RIEL, 2004; KOTLER, 2017).

O tom de ponderação surge em D18 e D23, quando é destacado que o caso reflete um cenário complexo e que a presença da criança sem acompanhamento dos seus responsáveis é um ponto a ser considerado. O segundo internauta assume uma postura em defesa do segurança, que estaria cumprindo ordem de superiores e “brancos”, sinal da presença de ideologia antirracista e contra hegemônica. Alguns assumem um discurso de racismo inverso para questionar a utilização deste termo para classificar o fato ocorrido no shopping, como D24. Para ele, o fato do garoto ser negro é circunstancial, pois a discriminação também existiria se a pele dele fosse branca. Tal constructo demonstra que posições distintas são presentes no debate

público e que a ideologia de raça é, muitas vezes, relativa ao universo do indivíduo. Acredita-se que ele possa interpretar o fato apenas a partir da sua experiência e, para compreender o grau de preconceito enfrentado pelo negro no Brasil, seja necessário compartilhar-se da mesma origem racial. Mesmo brancos de classes sociais menos favorecidas economicamente possuem percepção distinta daquele que tem a pele negra e que experimenta reações adversas ao longo de sua vida em sociedade (ANDERSON, 2012).

Por fim, em D29 e D30, internautas questionam o discurso daqueles que acusam o segurança e defendem a criança, considerando essa postura hipócrita, uma vez que cenas como esta são comuns em outros shoppings e que, na prática, muitos agem de forma preconceituosa. O confronto revela uma postura crítica dos consumidores acerca do contexto social e das práticas da população e de organizações, que, ao invés de atuarem a favor dos direitos humanos, do combate ao preconceito e da redução das desigualdades, contribuem para reforçar padrões de comportamento que acabam sendo naturalizados. Torna-se necessário que casos emblemáticos surjam, para que demonstrações de repúdio se tornem exponenciais, mas que não chegam a apontar soluções concretas para findar as mazelas sociais deste país.

A sutileza da discriminação é um ponto a ser discutido. Uma vez enraizado na cultura de uma nação, o preconceito se manifesta de forma cotidiana. No Quadro 20, a **estigmatização** do indivíduo pode ser explicada pelo medo decorrente da presença de “pessoas indesejáveis” em um determinado ambiente. Com base neste caso, a existência de um jovem a pedir alimentos é imediatamente relacionada a comportamentos violentos, práticas de furtos e roubos e ao incômodo daqueles de classes sociais mais favorecidas. Em ESTIG1 e ESTIG2, a presença desses indivíduos seria percebida como invasão ou como falta de segurança no ambiente comercial, provocando medo e incomodando os “diferentes” (BARBOSA-PEREIRA, 2016; HOLSTON, 2013; MILLER *et al*, 1998).

A mendicância, portanto, é visivelmente indesejada neste ambiente privado e para pessoas “privilegiadas” econômica e socialmente, como está posto em ESTIG3. E a hipocrisia volta a ser pauta em ESTIG7, pois muitos dos que comentam o caso e condenam o shopping chamam esses garotos pedintes de “pivetes” e não agem em sua defesa.

Quadro 20 - Estigmatização como elemento do micro discurso do público

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
ESTIG1	Dentro de um shopping center sempre achamos que estamos seguros , por se tratar de um ambiente fechado e com seguranças...Não estou dizendo que o menino iria roubar pelo fato de esta mal vestido isso é realmente a discriminação racial, porém as mesmas pessoas que julga o shopping poderia esta la no momento e ver crianças passeando no shopping e se sentir ameaçada tb é desconfortável vc esta em uma praça de alimentação e ter pedintes ...acho que não devemos julgar nem um lado nem outro! Infelizmente vivemos em um País onde não se da educação as nossas crianças e a população vive sempre com medo e apreensivos com a segurança.
ESTIG2	Éh Bahia. Paga caro pela desigualdade... Vejo muitos falando do comportamento dessas crianças entro do shopping,mas sério mesmo que vivemos num mundo onde quem tem condições de comer num shopping acha ok usar de violência pra tirar da sua vista aqueles que não tem o que comer pra não incomodar seu passeio familiar? Não é um problema do shopping, é um problema estrutural de desigualdade de classes e invasão de ambientes privilegiados por pessoas que "não deveriam estar ali".
ESTIG3	Espero que não admitam mendicância no shopping. É muito chato e não acho legal
ESTIG4	Acho que foi realmente grosseria, mas sabe lá o que essa criança " inocente " vem aprontando dentro do shopping. Trabalhei nas Americanas e essas crianças inocentes ficavam dentro da loja estragando materiais, furtando e desafiando os seguranças, na época tinha um posto do juizado de menor dentro do shopping, agora acho que não tem mais, então eles eram levados para o posto para serem advertidos. Mas no outro dia estavam lá novamente. Acho que ele tirou a paciência do segurança. Quanto à grosseria com os clientes isso é verdade também, não agravando a todos, mas tem uns que Deus me perdoe!
ESTIG5	Se fosse na Alemanha esse garoto teria sido retirado do shopping junto com o cliente , só q no Brasil só agem pela emoção, só espero não ser assaltado um dia nesse shopping pq aí sim vai ter processo
ESTIG6	eu frequento o shopping assiduamente, e muitas vezes, minha esposa, que é negra, é perseguida em lojas de departamento, como se fosse furtar algo, independente da forma como esteja vestida . Da próxima vez que isso acontecer, eu vou me afastar e gravar o ocorrido e vou expor vocês, assim como aconteceu nesse caso, e quero ver se sempre vocês vão colocar uma nota de desculpas ou informar que é um fato isolado e que não é procedimento. E fiquem ligados, a população não aceita mais abusos e discriminações, se vocês sofrerem um boicote, quero ver se vocês vão se manter apenas com o dinheiro dos ricos que compram na Alameda das Grifes. Estou muito triste com o ocorrido, nem sei quantas vezes já chorei. Estou pensando seriamente em nunca mais entrar nesse local.
ESTIG7	Espero que todas as pessoas que estão completamente indignada com essa situação, nunca se incomodem com a presença de pedintes, moradores de rua, em shoppings, restaurantes....que nunca fiquem com medo de serem furtados por pobres crianças de rua que alguns insensíveis chamam de " pivetes ".....espero que toda essa indignação seja de pessoas verdadeiramente caridosas e não de hipocritas e oportunistas.
ESTIG8	Queria so falar uma coisinhas, pra essas pessoas que estão defendendo a atitude desse "SEGURANÇA"... No dia que vocês precisarem pedir por um prato de comida, pois vcs ou suas famílias, não têm condições de pagar, talvez vocês entendam. Ele não roubou, ele pediu, ele pediu, e alguém que tinha dinheiro pagou. Se alguém ja pode pagar, pq impedir que ele seja alimentado? Ele não pode comer na Praça do Shopping pq? Ele é pior que alguém? Ele tem todo o direito, e se tem alguém que possa pagar, ótimo. NINGUÉM PODE PROIBIR. Se coloquem no lugar dessa criança antes de falar tanta coisa sem nexo. Esse segurança é alguém altamente DESPREPARADO, ele esta ali pra manter a ordem sim, proteger os clientes sim, mas não agredir uma criança que pediu um prato de comida e pior, agredir tb um Cliente que se sensibilizou e pagou essa refeição. Esse Pais esta acabado por pessoas com pensamentos como esse, as vezes é melhor nem se posicionar, do que vomitar palavras como algumas que li, com tom extremamente preconceituoso... Pedinte não é ladrão, é necessitado .
ESTIG9	Não se julga ninguém pela aparência...e sim pelo caráter...e vc é roubado por quem menos espera... aparência não é tudo!!
ESTIG10	A maioria dos seguranças n passam de pessoas estúpidas!

Fonte: Elaborado pela autora (2021, grifos nossos)

Quanto à sujeição criminal (MISSE, 2010), ESTIG4 oferece uma perspectiva distinta da maioria, ao relatar experiência empírica que reforça o comportamento criminoso de jovens com perfil semelhante ao do garoto envolvido na crise do Shopping da Bahia. Mesmo que ele não praticasse tais atos, sua aparência física seria evidência de um padrão de comportamento para aqueles que compactuam desta ideologia. Em tom incisivo, ESTIG5 compara a realidade brasileira à alemã, o que reforça diferenças culturais na interpretação dos fatos e uma postura discriminatória que parece ser ainda habitual em terras nas quais o nazismo se instaurou.

Em ESTIG8, ESTIG8 e ESTIG 9, a estigmatização se revela pelo preconceito em função de atributos físicos e os internautas questionam esse comportamento de julgar o indivíduo por sua aparência, comportamento ou pelo que veste (GOFFMAN, 1988). A mesma prática de estigmatizar indivíduos, que penaliza jovens negros e os rotula de criminosos e indesejáveis, é aquela praticada por ESTIG10, ao generalizar que todos os seguranças são “estúpidos”. Esta concepção está fundamentada na tríade: cultura, diferença e poder (PARKER; AGGLETON, 2001). De acordo com Hershmann (2005), o ato de estigmatizar expõe fissuras sociais próprias do processo democrático brasileiro.

As **relações de poder e dominação** estão evidentes na última etapa desta análise (CHOULIARAKI; FAIRCLOUGH, 1999; FAIRCLOUGH, 2003; PAULINO, 2015). O Quadro 21 traz uma série de discursos que ilustram tal afirmativa, como P1 e P2, que apontam a dicotomia entre posições hierárquicas e a relação de poder inerente ao papel institucional do shopping e do segurança, neste caso.

A hegemonia de grupos econômicos, posições hierárquicas institucionais e de classes sociais está evidente em P3 e P4, pois a presença de indivíduos em situação desfavorável reforça sua vulnerabilidade em certos casos. Os internautas interpretam que o segurança estava cumprindo ordens e que, mesmo assim, seria vítima do discurso institucional, que o culpa pelo fato (apesar de compactuar com esse argumento, P8 utiliza um termo impróprio e inoportuno, “denegrir”, que traz consigo um arcabouço de racismo estrutural). Outra vítima seria o garoto, que, em situação marginalizada socialmente, seria alvo da ação do segurança, este que não estaria preparado para ocupar tal cargo

Quadro 21 - Aspectos de poder que estruturam discursos

COD	COMENTÁRIOS RELEVANTES
P1	Não há ato mais canalha e covarde do que essa. Comandante e comandado tinha que ser boicotados e processados.
P2	Me façam uma garapa sem açúcar!! O serviço e o serviçal cantam a música da casa. Esse é um caso com precedentes, as desculpas são por conta da comprovação do fato. Suas desculpas não tiraram a nossa indignação , nem tampouco a humilhação que aquela criança sofreu! Racistas não passarão ! #boicoteaoshoppingdabahiaoficial
P3	A corda arrebentando pro lado mais fraco. Se o segurança fez o que fez a culpa é do Shopping! Ele só estava seguindo ordens, se não tivesse sido filmado não tinha dado em nada!
P4	A margem da sociedade. Infelizmente falta capacitação para esse tipo de emprego. Quem veste uma farda já se sente e se acha o dono da razão. Só posso lamentar pelo fato ocorrido, pois infelizmente a hipocrisia e o capitalismo são itens essenciais hoje em dia para lhe dar status, boçalidade e desrespeito! Lastimável @shoppingdabahiaoficial
P5	Essa sensação de micro poder de homens que trabalham com segurança em Salvador beira sempre o racismo. O equivocado que isso sempre acontece em supermercados, shoppings e farmácias de Salvador. Mostra sempre um mesmo de população não preocupada com direito humanos e opressora. Demissão e punição legal ao envolvidos !
P6	Nem vou comentar pode mim acusarem,de racista ,fascista e algo mais,mas na verdade o ser humano,tá sempre uns querendo ser superior aos outros ,basta ter um real a mais no bolso esta criatura ae deveria ter vergonha do ser que ele é,e um miserável querendo ser melhor so por que está no cargo de segurança mas que cargo imagine se fosse um cargo de alto poder o que ele faria?
P7	Não duvido que o segurança estava cumprindo ordens...também acho que a criança eh vítima de uma violência estrutural e ausência de direcionamento familiar...mas, o segurança precisava respeitar a vontade de um cidadão que queria pagar apenas um lanche para o garoto. Homens como ele só sabem cumprir ordens e não possuem discernimento suficiente para analisar a situação e acatar a decisão de uma maioria, eles têm numa farda o " falso poder " de achar que ninguém pode passar por cima dele...por outro lado este segurança também eh fruto de u
P8	Acredito que não podemos denegrir toda instituição, pelo comportamento de um funcionário sem qualificações para lhe dar com o público. Mas, vale lembrar que o nome da instituição está em evidência de forma negativa, assim esperamos não ver mais capítulos como este.@tamilaveras_arquiteta
P9	Segundo o ECA, constrangimento a criança e adolescente é crime. Infelizmente, o também oprimido não perdeu em nenhum momento nem virar opressor! Triste país!!!
P10	Que palhaçada! Quando que em pleno 2018 ainda temos que conviver com a minoría da classe tentando esmagar com palavras contrárias as atitudes? Até quando? O preconceito vai ser "aplaudido " e usará fardas e nomes de estabelecimentos de "conceito"? #AcordaShoppingIguatemi #PreconceitoEInjustica #EAFome ?

Fonte: Elaborado pela autora (2021, grifos do autor)

Ao tratar da postura do segurança, P5, P6 e P7 utilizam os termos superioridade, micro e falso poderes, para caracterizaram a circunstância dos que, ao assumirem determinados cargos, agem com “violência estrutural” perante outros indivíduos em posição inferior do ponto de vista social. Tal cenário expressa a relação de oprimido e opressor (vide P9).

O comentário P10, por fim, revela a interpretação do público acerca do micro discurso institucional, tendo este uma intenção genuína e hegemônica de silenciar atores sociais, de negar evidências impostas pelo fato flagrado e de impor um discurso próprio de uma classe minoritária. Tal construção textual é emblemática, pois ilustra o discurso coletivo do público

que contesta as duas notas oficiais publicadas no Instagram, ao confrontarem os argumentos institucionais, às cenas gravadas e compartilhadas por milhões de indivíduos conectados.

Ao fim desta análise é possível afirmar que, a partir do aprendizado acerca deste caso, práticas efetivas de gerenciamento de crise se tornam evidentes, numa perspectiva instrumental e substantiva. A partir da experiência, identificam-se recursos para a solução de problemas de gestão e coletivos (COOMBS; LAUFER, 2018; FAIRCLOUGH, 2012; PAULINO, 2015).

Em posse dos achados deste estudo, a próxima seção se destina ao exercício de cotejamento dos resultados da análise com a perspectiva dos gestores, com foco em identificar a voz do sujeito coletivo. A intenção, a partir da reflexão acerca do aprendizado decorrente da experiência empírica de 2018 e da relação entre teoria e prática, é municiar gestores com insumos para possíveis decisões mais assertivas, quando confrontados com casos semelhantes de crise, envolvendo o embate entre marcas e seu público em ambiente digital.

7.3 TRIANGULAÇÃO DE DISCURSOS EM FACE DA VOZ DO SUJEITO COLETIVO

A presente seção tem o propósito de estabelecer uma triangulação entre o macro discurso social (neste caso, o racismo e a discriminação de classe econômica) e o micro discurso (institucional, dos gestores e do público). À luz do contexto, após a análise do discurso oficial (manifestado nas notas oficiais divulgadas na época da crise do Shopping da Bahia) e da reação do público (em forma de comentários na rede social), parte-se para uma perspectiva de gestão, sob o ponto de vista de profissionais responsáveis envolvidos no caso: Moisés Carvalho Brito, coordenador do comitê de crise na época e diretor da agência de comunicação Comunicativa Associados, que presta serviço ao Shopping da Bahia há 10 anos; e Hilso Vasques Junior, diretor da agência de marketing digital Click Interativo, que prestava serviços ao shopping quando o caso ocorreu.

Com base em toda a análise até então, pode-se afirmar que o caso do Shopping da Bahia é emblemático por revelar um cenário desafiador do ponto de vista de gerenciamento de crise e que ainda atormenta gestores de marketing, mesmo anos após o ocorrido. Diversos casos recentes, envolvendo seguranças, clientes e grandes centros de compras nacionais sustentam a contemporaneidade e emergência desta discussão no campo da gestão.

Esta etapa de análise pretende confrontar os resultados das etapas anteriores com a perspectiva da gestão e, para tanto, os dados foram apresentados a gestores envolvidos diretamente no caso, que se posicionaram a convalidá-los ou não, total ou parcialmente,

inclusive quando confrontados com preceitos teóricos oportunos no campo da gestão. Ao longo desta seção, os achados serão apresentados a partir da voz do sujeito coletivo acerca do caso.

A princípio, em resposta à questão de partida, pode-se afirmar que as estratégias conduzidas pelo Shopping da Bahia, durante a crise de imagem enfrentada em junho de 2018, na tentativa de garantir efetividade da comunicação organizacional na defesa de sua marca, foram, em termos de práticas textuais: o reforço de valores de respeito aos direitos humanos (que não sustentado por um histórico de ações na primeira nota, foi alvo de contestação popular); o pedido de desculpas corporativo; e o anúncio do afastamento e capacitação do segurança (que ancorado numa estrutura textual contraditória na segunda nota, enfraqueceu a eficácia do discurso).

O coordenador do comitê de crise entrevistado considera assertivas as decisões tomadas nas três frentes, inclusive reforçando que o treinamento passou a ser uma prática na empresa a partir do episódio de 2018. Segundo ele, as ferramentas de gestão disponíveis na época foram utilizadas e a intenção do shopping, no segundo posicionamento, foi a de não colocar a culpa no trabalhador, mas assumir aquele como um problema do empreendimento.

O profissional considera que gerenciamento de crise em rede social não se dá apenas com comunicação, pois, em casos que envolvem temas estruturais (como o macro discurso do racismo), a ferramenta textual isoladamente não é capaz de garantir a efetividade de gestão, uma vez que, para suprir a demanda social reprimida, uma ação substantiva é necessária não só do ponto de vista institucional, mas governamental. Para ele, é muito difícil acertar 100% numa questão que é relativa a questões estruturais, porque, do ponto de vista de crise, acerto significa reparação do erro ou atendimento às expectativas do público. Quando a questão envolve racismo estrutural, por exemplo, ele considera muito difícil que uma ação corporativa seja capaz de resolver o referido quadro social (ANDERSON, 2012; GOFFMAN, 1988; TOWNSEND, 1979).

Por isso, Moisés Brito discorda que seja possível responder a contento à sociedade, uma vez que, mesmo que a empresa tenha a intenção de resolver o problema de origem, a dor crônica, a solução foge à sua capacidade institucional, uma vez que as mazelas sociais tendem a permanecer figurando no contexto corporativo. No entanto, no que compete à gestão e à sua capacidade de gerenciamento, ele concorda que houve um erro em termos de tempo de divulgação das duas primeiras notas.

O atraso da divulgação da nota se deu, como já foi citado, pelo tempo de alinhamento entre a gestão do empreendimento e a assessoria de imprensa, além de o fato de a chefia de segurança do empreendimento ter subestimado o risco da crise. Apesar de a primeira nota ter

sido divulgada horas depois, Hilso Junior afirma que isso só aconteceu em decorrência da pressão da agência de marketing digital. O gestor afirma que a primeira decisão era de que o shopping não iria se posicionar sobre o caso e sua postura foi a de discordar desta estratégia, apresentando número de comentários e compartilhamentos em crescimento exponencial.

A primeira decisão da gestão do centro de compras revela ainda uma visão tradicional acerca da comunicação, embasada na visão de que a manifestação poderia amplificar o ruído (SILVER, 2013). No entanto, com base na teoria recente acerca de dinâmicas de interação nas redes sociais, o silêncio é uma estratégia desaconselhável, pois tende a insuflar a dinâmica de eWOM e provocar engajamento, mais do que conter a avalanche de comentários (DIJKMANS; KERKHOF; BEUKEBOOM; 2015; HAN, 2018; PARENTE, 2015; TEDLOW, 2012; TEIXEIRA, 2019).

O diretor da agência de marketing digital afirma que foi expressamente contra o conteúdo da primeira nota, pois seria necessário, além do pedido de desculpas, o reconhecimento do problema com clareza e, desde o início, com advertência, treinamento e afastamento do profissional, uma vez que este foi um dos principais questionamentos dos internautas. O gestor acredita que essa estratégia seria efetiva na contenção da crise (para ele, o conteúdo da primeira nota inflou a crise) e classifica como erro a negligência do setor digital no processo decisório, uma vez que a agência não tinha um representante no comitê de crise. Segundo ele, o lugar de fala do digital só foi conquistado quando a crise já havia alcançado grandes proporções, evidência de que a condução do processo pelo setor de comunicação comprometeu o gerenciamento, uma vez que quem estava na linha de frente em ambiente digital não foi escutado e a opinião do gestor responsável, acerca do conteúdo da nota, foi ignorada.

O tempo da segunda nota, como explica Moisés Brito, foi comprometido pela demora necessária para a tomada de decisão acerca do afastamento ou demissão do segurança, que envolveu não só a gestão local, mas a *holding*. No entanto, apesar dos argumentos, o direcionamento de discurso proposto pela agência digital só foi considerado e divulgado mais de 24 horas após o início da crise, o que, em termos de efetividade de gerenciamento, comprometeu os resultados de forma substancial (ARGENTI, 2005; FORNI, 2013; TEIXEIRA, 2019).

Segundo Hilso Junior, um aprendizado (COOMBS; LAUFER, 2018) desta crise, que mudou sua forma de condução do atendimento aos clientes da agência digital, foi a gestão de riscos. Segundo o gestor, alguns cuidados em relação ao posicionamento de seus clientes estão sendo tomados: pautas de temas polêmicos são evitadas e esses temas não têm sido provocados, apenas mapeados quanto ao risco de possíveis crises e exposição desnecessária de marca.

Ainda em atenção à pergunta de partida, as práticas discursivas adotadas pela empresa durante o episódio foram: parcerias com entidades representativas citadas em nota (o que é considerado assertivo e está ancorado nos preceitos teóricos), adotou-se a escuta social como insumo para tomada de decisão (o que se refletiu no conteúdo das duas últimas notas) e foram apresentadas medidas concretas de acolhimento de crianças, palestras, campanhas e projeto social no entorno. Apesar do apelo social por ações concretas divulgadas na terceira nota oficial, considera-se o anúncio tardio e não efetivo, por não ter se dado no ambiente digital, por ser apenas em formato de texto e pela falta de interatividade.

Os gestores envolvidos no caso se posicionam acerca destas conclusões. Para Moisés Brito, o tempo de uma semana para a divulgação da terceira nota foi assertivo, uma vez que era o necessário para a tomada de decisão, pois o anúncio exigia articulação com uma série de entidades. Quanto à divulgação da última nota apenas para a imprensa, ele considera uma estratégia correta e justificada pelo fato de que, nas redes sociais, o clima de ódio imperava, os questionamentos da imprensa eram concretos e esta precisava ser tratada de forma diferenciada (HAMEL, 2000; HAN, 2018). Já para Hilso Junior, a comunicação apenas para a imprensa foi um erro, que se deu por falta de compreensão de quem tomava as decisões sobre como funciona o digital. Segundo o gestor, se a marca fala desde o início com o público geral, ela precisa permanecer falando com esse público.

Quanto ao não uso do recurso de audiovisual na resposta, ambos os gestores discordam desta prática por considerarem que um porta-voz em shopping center não é uma prática comum, pois não haveria um gestor que representasse o empreendimento no âmbito local. Como acrescenta Moisés Brito, não havia estrutura para produção de vídeo na época e a verba de marketing foi destinada ao monitoramento da crise através da contratação de um *software* avançado. Cabe pontuar o fato relatado ainda pelo entrevistado que, apesar de essa ferramenta ter sido contratada na ocasião e ter tido papel fundamental na geração de informações para a tomada de decisão, esta não passou a ser uma prática permanente. Diferente da estratégia adotada até pela concorrência, o monitoramento foi uma contratação pontual, o que revela mais um indício de que o digital não possui uma posição estratégica para a gestão do shopping (MCKENNA, 1997; TIGRE, 2014; SALVADOR; IKEDA, 2015).

Sobre a possibilidade de interação com o público na época, o coordenador do comitê de crise acredita que foi um erro e afirma que isso aconteceu porque o shopping não tinha a disposição de hoje para o diálogo. Segundo ele, a inteligência artificial não seria uma saída, pois para ele não adiantaria colocar de novo a nota: a solução seria escalar uma equipe, alinhar o discurso e interagir com os internautas no *post*, informando que o caso estava sendo discutido

e que novos posicionamentos seriam divulgados em breve. Ele acrescenta que a decisão, em termos de gestão de recursos, foi aquela de contratar um *software* de monitoramento. Já para o diretor da agência de marketing digital, esta não é uma estratégia viável por uma questão de amplitude. Ele discorda do uso da inteligência artificial, pois acredita que responder individualmente abriria milhões de frentes de diálogo, que exigiriam monitoramento e respostas individuais. Para o gestor, isso é operacionalmente inviável e o ideal é concentrar a informação em um meio: como a divulgação da nota no *site* da empresa e direcionar as redes sociais para esse conteúdo. Hilso Junior é descrente da estratégia de IA nestes casos, pois a empresa, que não concentra a informação, perde o poder sobre ela, ou seja, perde a capacidade de gerenciamento.

Por fim, a pergunta de partida deste estudo também aborda as práticas sociais desenvolvidas pelo *shopping*, que, neste caso, foram: ações concretas de responsabilidade social anunciadas na terceira nota. O fato destas ações não terem sido inseridas nos dois primeiros comunicados fez com que o caso ganhasse tamanha proporção em termos de repercussão na rede social, com base em um cenário ideológico e hegemônico complexo, que insuflou os ânimos dos internautas ávidos por novas práticas corporativas.

Apesar do tempo e da estratégia de divulgação apenas para a imprensa, o compromisso público da empresa com medidas reparadoras é um sinal de que o seu posicionamento ideológico é dissonante do revelado pelas imagens na ocasião da crise. Isso é corroborado pelas declarações de Moisés Brito, que afirma que este episódio foi um marco divisor na Aliance Sonae, que é a maior administradora de *shoppings centers* do Brasil, relativo à gestão de crise.

Depois do caso, segundo ele, a *holding* definiu temas de baixo, médio e alto impacto, e mudou o processo de gestão de crise de imagem em todos os 40 *shoppings* do país. Desde então, temas como racismo e homofobia, por exemplo, passaram a ser gerenciados pela assessoria nacional da *holding*, que fica no Rio de Janeiro, e palestras passaram a ser realizadas em todos os *shoppings* do país, administrados pela Aliance, abordando a importância desses temas e explicando o que significa uma empresa de capital aberto.

A questão a ser discutida neste ponto da análise é alicerçada pelo marco teórico deste estudo. Mesmo que o anseio popular por ações substantivas por parte do *shopping* tenha sido atendido, uma vez que, após o caso, a empresa tenha assumido uma série de compromissos e cumprido boa parte deles (realização de treinamento do público interno sobre racismo; ser o único *shopping* da cidade com uma sala de acolhimento a crianças em situação de vulnerabilidade, com a realização de ronda de psicólogo e assistente social, e com convênio

com o Ministério Público), o diretor da agência de comunicação afirma que a motivação para a mudança ainda é instrumental.

Moisés Brito acredita que os principais acertos foram no âmbito da gestão, pois houve mudança da postura e que, por isso, outro caso como o de 2018 dificilmente aconteceria no Shopping da Bahia. No entanto, as novas práticas foram adotadas em função da pressão do capital e não da tomada de consciência do gestor acerca da necessidade de solucionar a questão estrutural do ponto de vista corporativo. Como ele explica, a mudança foi um reflexo do novo capitalismo global e do posicionamento do acionista de não investir em empresa racista ou homofóbica. O pensamento de gestão, segundo o coordenador do comitê de crise na época, pode ser ilustrado pelo cenário: o investidor não quer ter seu dinheiro ligado a uma empresa que tem práticas racistas, então, o empresário orienta a sua equipe, muda o processo, mas o racismo avança dentro do shopping, porque o racismo no Brasil anda de mãos dadas com a desigualdade social.

Para haver uma mudança substantiva concreta, na perspectiva de Moisés Brito, a solução do problema não estaria no gerenciamento de crise, mas no gerenciamento de risco, que é feito com valor e treinamento. Ele admite que isso não garante isenção à crise, até porque nenhuma empresa estaria livre em um país com questões sociais complexas como o Brasil, mas se o antirracismo é um valor para a empresa, os riscos seriam menores.

Na opinião do referido entrevistado, a solução está na gestão e não na comunicação, que é apenas um sensibilizador interno. Ainda segundo Moisés Brito, com as ações adotadas, o shopping está resolvendo o final do processo. Colocar um assistente social e um psicólogo nas dependências do centro de compras é importante, mas não seria melhor não contratar gente racista? Ele faz o questionamento anterior e sugere que o tema seja pauta não só dos treinamentos, mas da seleção de pessoal e cita a Magazine Luiza como um *case* recente de tomada de decisão (SILVEIRA; BASILIO, 2020).

A empresa percebeu que uma parcela considerável de seus funcionários era negra, mas que a representatividade em cargos de gerência era mínima e a cúpula de gestão decidiu fazer um processo de *trainee* só para negros. Independente da polarizada repercussão nas redes sociais, a empresa se posicionou com um discurso antirracista e, caso haja algum caso de racismo, poderá vir a demitir um funcionário por estar em desacordo com os valores notórios da marca.

O exemplo ilustra a necessidade, como pondera o diretor da agência de comunicação que presta serviços até hoje ao shopping, de que questões sociais e de comportamento humano sejam tratadas pelas empresas brasileiras de forma proativa e não reativa. E a contratação de

negros ou de antirracistas tem a ver com a estrutura de poder e tem uma motivação ancorada na racionalidade substantiva (RAMOS, 1989; SANTOS; SERVA, 2013; SERVA, 1997). Para Moisés Brito, casos de pessoas negras tratadas de forma estigmatizada (ANDERSON, 2012) em ambientes como shoppings, supermercado, escolas, só vão deixar de acontecer, quando negros estiverem na liderança e perceberem que uma criança negra estigmatizada poderia ser um filho seu.

Este cenário pode ser ilustrado, ainda segundo o referido entrevistado, pelos seguintes elementos: não há um superintendente de shopping brasileiro que se reconheça como negro; na Bahia, nunca houve um gerente de marketing de shopping negro, nem homem, nem mulher. Para o gestor da área de comunicação, este cenário é o pano de fundo do episódio ocorrido em 2018, e uma consequência concreta do ocorrido, como reflexo desta crise, é o fato de hoje o Shopping da Bahia ter a primeira coordenadora de marketing negra.

E a mudança tem origem na articulação de grupos oprimidos na internet (CASTELLS, 2018; KAPIDZIC *et al.*, 2019). O entrevistado concorda com essa tese e afirma que, se não fosse o movimento nas redes sociais, talvez o shopping não tivesse tomado as mesmas atitudes. Hilso Junior também acredita na capacidade de mobilização de indivíduos nas redes sociais e afirma que, se não fosse a pressão popular, o shopping sequer teria se posicionado acerca da crise. Para o gestor da área digital, a crise não repercutiu em queda de movimento no shopping, pois muita gente nem lembra do ocorrido e essa opinião pode ser insumo para uma futura pesquisa do efeito da crise do Shopping da Bahia na memória do consumidor e sua percepção de marca (HANSEN; KUPFER; HENNIG-THURAU, 2018).

Moisés Brito também questiona a capacidade desses movimentos de romper o aspecto substantivo e trazer consequências instrumentais relevantes para o negócio. Em sintonia com Han (2017) e Dean (2014), Moisés Brito acredita que os brasileiros ainda não conseguiram se articular nas redes sociais para um boicote real, com efeitos instrumentais negativos para o negócio. No entanto, ele admite as consequências intangíveis destes movimentos, em especial, com repercussão no valor de mercado da marca e na decisão de investidores. Segundo o gestor, durante a crise e em consequência dela, não foi identificada queda de faturamento ou de movimento de clientes, pelo contrário: o dia 12 de junho 2018 contabilizou o maior número de troca de camisetas de uma promoção que o Shopping da Bahia estava realizando há meses. Portanto, não se identifica uma relação direta entre caso e consumo, mas com impacto negativo à imagem, reputação e com a percepção de marca por parte dos operadores do dinheiro no mundo hoje, no mercado financeiro. A imagem, portanto, é um ativo para empresas de capital

aberto e as mudanças de gestão consequentes à esta crise, na visão do entrevistado, tiveram motivação meramente instrumental.

A articulação de grupos oprimidos nas redes sociais surte efeito, na opinião de Moisés Brito, quando os temas defendidos vão de encontro a um sentimento que já está cristalizado no topo da pirâmide. Segundo ele, quando essas ações produzem um discurso que não está alinhado com o que está no topo da pirâmide, a ação não é concreta. Hilso Junior também acredita que, para haver mudança institucional, precisa haver aderência da gestão com o que está sendo reivindicado ou uma forte pressão social e permanente, em tom de cobrança acerca das novas medidas adotadas. As opiniões dos entrevistados apontam para a necessidade de que haja uma mudança de representatividade no lugar de gestor ou de percepção dos que estão em lugar de liderança acerca de temas sociais relevantes e de alto impacto, como o racismo e a homofobia (BUENO, 2000; FORMAN; ARGENTI, 2005). Enquanto esse não for um propósito legítimo da marca, como se evidencia no episódio da Magazine Luiza (SILVEIRA; BASILIO, 2020), ações institucionais de cunho antirracista só serão adotadas em função de uma crise, seja por pressão da sociedade ou dos acionistas.

Apesar das ações desenvolvidas, Moisés Brito é descrente de que seja possível experimentar-se mudanças a curto prazo, pois, segundo ele, um shopping brasileiro ainda não teria lugar de fala para discutir racismo estrutural. Estes empreendimentos não seriam socialmente legítimos para tal, uma vez que as iniciativas de empresas neste sentido ainda sejam ações pontuais e experimentais.

O aprendizado fica, a crise passa, o fato pode até ser esquecido pela maioria. Mas, caso o que foi prometido pelas empresas não seja cumprido, não há o que resista a uma pesquisa em *sites* de busca na internet ou a um novo erro, desencadeando outra onda avassaladora de encontro à imagem organizacional. Portanto, é possível afirmar que ações proativas precisam ser adotadas, com foco estrutural e substantivo, a fim de construir um lastro reputacional a atestar a favor da marca em futuras crises. Esta é uma das conclusões possíveis, a partir da triangulação dos discursos e da análise das práticas do Shopping da Bahia neste caso, que permeia a última seção deste documento.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia metodológica adotada por este estudo, de triangulação entre o macro discurso presente no contexto sociocultural (em termos de racismo e preconceito socioeconômico) e os micro discursos da empresa, dos gestores e do público, viabilizou a identificação da voz do sujeito coletivo acerca do caso. Assim, com base nos atributos apontados pela literatura e do aprendizado resultante desta experiência empírica, foi possível refletir acerca do impacto do contexto social nas práticas de gestão e a necessidade da adoção de uma mentalidade emancipatória na tomada de decisão e não, meramente, gerencial (ABDALLA; ALTAF, 2018; COOMBS; LAUFER, 2018).

Em resposta à pergunta de partida, as práticas textuais, discursivas e sociais conduzidas pelo shopping baiano, durante a crise de imagem enfrentada em junho de 2018, na tentativa de garantir efetividade da sua comunicação corporativa na defesa de sua marca, foram: o reforço de valores de respeito aos direitos humanos; o pedido de desculpas corporativo; o anúncio do afastamento e capacitação do segurança; parcerias com entidades representativas; escuta social como insumo para tomada de decisão; e medidas concretas anunciadas apenas para a imprensa, sem interação ou uso de recurso em vídeo.

Atendendo ao primeiro objetivo específico do estudo, com base na revisão de literatura e na análise deste episódio, constata-se que as mudanças impostas à prática discursiva em decorrência do advento do ambiente digital são: novos hábitos de consumo *online*; perfil ativo e reativo de consumidores, que compartilham opiniões, interagem e se mobilizam em discussões nas redes sociais; mudança do papel da imprensa no fomento da crise; repercussão exponencial de casos, através da dinâmica da rede, da WOM; além da necessidade de as empresas adotarem posturas proativas em casos de crise, a fim de preservar a reputação organizacional (BOYD, 2010; BROWN; BRODERICK; LEE, 2007; CASTELLS, 1999; GRANOVETTER, 1973; KAPIDZIC *et al.*, 2019; KOTLER, 2017; MEDEIROS; RODRIGUEZ; BARROS, 2018; MICELI; MARÓSTICA, 2019; RECUERO, 2009; SALVADOR; IKEDA, 2015; SCHWAB, 2016; TEIXEIRA, 2019).

A partir dos atributos instrumentais de efetividade de discurso corporativo, propícios a este novo cenário e apresentados pelo modelo proposto neste estudo, é possível atender ao segundo objetivo específico e afirmar que uma organização, que age com prontidão, alcançando a audiência e interagindo com ela nas primeiras horas da crise, dando uma resposta consistente, utilizando recursos de mídia a seu favor, elaborando uma resposta condizente com as características da crise, não se eximindo da culpa (caso tenha), adotando medidas para evitar

casos semelhantes no futuro, terá maiores chances de conter a tempestade de fogo *online* e reduzir os danos à imagem corporativa (HANSEN; KUPFETER; HENNING-THURAU, 2018; JIM; LIU; AUSTIM, 2014; PFEFFER; ZORBACH; CARLEY, 2014).

Quanto ao terceiro objetivo específico, verifica-se que caso do Shopping da Bahia é emblemático por comprovar, empiricamente, o uso das redes sociais (da tecnologia) como espaço de articulação de grupos oprimidos (CASTELLS, 2018; KAPIDZIC *et al.*, 2019). O achado refuta a tese de alguns autores de que mobilizações *online* não resultariam em ações concretas e, neste episódio, mudanças de gestão evidenciam a força da tecnologia como palco de movimentos, com evidências, como: o ato político realizado nas dependências do shopping, batizado de “Rolezinho dos Caras Pretas”; o reflexo dos comentários nas redes sociais nas medidas substantivas anunciadas e postas em prática pelo shopping; e o fato de temas de alto impacto agora serem gerenciados nacionalmente pela *holding* (DEAN, 2014; APÓS SEGURANÇA..., 2018; HAN, 2017; RAMOS, 1989; SANTOS; SERVA, 2013; SERVA, 1997).

Isto posto, parte-se para o último objetivo específico e que representa uma contribuição substancial para gestão de uma organização, não só do ponto de vista de comunicação organizacional ou de marketing. Ao serem elencadas práticas efetivas de resposta, tanto à luz dos atributos apontados pela literatura, quanto do aprendizado resultante desta experiência empírica, esta pesquisadora visa municiar a gestão com insumos para a tomada de decisão efetiva em situações complexas e críticas. As práticas sugeridas aos gestores são: adotar uma postura preventiva, com mapeamento das mazelas sociais próprias da seu contexto e elaboração de plano de crise, de forma que sua atuação seja proativa para utilizar a organização como instrumento para superação destas questões e não como sua promotora (ANDERSON, 2012; ROSA, 2008; TOWNSEND, 1979) inserir temas sensíveis (de alto impacto) no processo de recrutamento e seleção de pessoal, para que pessoas com crenças discordantes dos valores da empresa não sejam contratadas; divulgar amplamente as ações concretas adotadas de cunho substantivo, para criar um colchão reputacional a sustentar o discurso em caso de futuras crises; adotar resposta institucional consistente e interagir com o consumidor (PARENTE, 2015; SAIZAKI; VIEIRA, 2016; TEIXEIRA, 2019); contratar, permanentemente, *software* de monitoramento digital (MCKENNA, 1997; TIGRE, 2014); utilizar argumentos no discurso sempre alinhados aos valores corporativos, pois não adianta levantar uma “bandeira” no discurso que não seja sustentada por sua equipe; além de garantir presença do representante do marketing digital no comitê de crise, já que o profissional possui *expertise* acerca da dinâmica

de repercussão dos assuntos, do comportamento dos indivíduos, além das ferramentas e linguagem próprias a este ambiente (BUENO, 2000; FORMAN; ARGENTI, 2005).

Em termos de contribuições, pode-se ainda afirmar que este estudo atende ao seu propósito e vai além de identificar as estratégias de gerenciamento de crise de imagem adotadas pelo Shopping da Bahia no episódio em questão, pois avalia essas decisões corporativas como parcialmente efetivas. A princípio, é importante destacar que a complexidade do caso, do ponto de vista macro discursivo, pode ser um elemento determinante do grau de dificuldade do seu gerenciamento: o shopping sofreu uma espécie de “linchamento virtual” por personificar, através das imagens gravadas, um quadro de mazelas sociais que permeia a cultura brasileira. O caso funcionou de forma exemplar para que a população discutisse temas tão sensíveis e, apesar de não estar imune a novas crises, as ações substantivas desenvolvidas após o episódio tendem a reduzir os riscos de recorrência.

No entanto, apesar de ser admissível considerar que resolver as mazelas sociais seja uma missão inalcançável para a gestão de um shopping center, alguns equívocos estratégicos são identificáveis neste caso, no curso das medidas viáveis de gerenciamento de crise. O primeiro deles refere-se ao fato de que, apesar de ações substantivas terem sido anunciadas e adotadas, as motivações da mudança de gestão foram meramente instrumentais. Esta conclusão está ancorada no marco teórico deste estudo, o conceito de **racionalidade** (RAMOS, 1989; SANTOS; SERVA, 2013; SERVA, 1997).

Os achados reforçam a necessidade de adoção de uma política emancipatória por parte da gestão de empresas brasileiras, uma vez que as tensões sociais são parte do seu contexto corporativo, do macro ambiente e que ações, como a da Magazine Luíza (de realizar processo de contratação de *trainee* para compor um quadro de negros em cargos de gerência), ainda são uma exceção à regra (SILVEIRA; BASILIO, 2020). A mudança de gestão, referente a temas de alto impacto (como racismo e homofobia) deveria ser fruto de uma nova política institucional e não ser operacionalizada apenas para evitar perda de valor da marca no mercado financeiro. Enquanto a cultura corporativa permanece a mesma e os preceitos que norteiam a tomada de decisão não são emancipatórios, a origem do problema não é sanada e o risco de que novos casos de crise ocorram, permanece.

Outro aspecto que pode ser considerado não eficaz, neste caso, do ponto de vista de efetividade de comunicação corporativa, é a falta de agilidade necessária no processo de tomada de decisão, pois um tempo valioso de resposta foi perdido. Este achado é uma contribuição relevante aos estudos acerca do **ambiente digital** e de suas dinâmicas, uma vez que o consumidor se expressa *online* e exige um posicionamento das marcas cada vez mais

responsável e ágil (BARROS, 2018; CASTELLS, 1999; GRANOVETTER, 1973; KOTLER, 2017; MEDEIROS; RODRIGUEZ; TEIXEIRA, 2019; RECUERO, 2009). A presença das redes sociais como plataformas de relacionamento consumidor-marca é um elemento que altera as relações de poder, seja pela perda de controle institucional das empresas acerca do discurso ou pela **mudança do papel da imprensa** no fomento da crise (BARRETTA; CERVI, 2012; BRANDALISE, 2017; KAPIDZIC *et al.*, 2019; MEDEIROS *et al.*, 2018; ROSA, 2006; SCHMIDT; COHEN, 2013; TEIXEIRA; 2019). Esta pesquisa oferece uma perspectiva empírica que comprova esse cenário de emancipação de grupos, por vezes oprimidos, mas que na internet ganham voz e poder.

Uma conclusão deste estudo é a de que essa demora na resposta e a falta de objetividade e consistência do primeiro posicionamento da empresa são decorrentes da falta de maturidade da organização no processo de **transformação digital** (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018; RIFKIN, 2001; NWANKA; ROGERS, 2019; ROUMANI, 2016; SCHUWAB, 2016; SCHWAB, 2016;). Duas evidências sustentam essa conclusão: o fato de o marketing digital não ser visto como estratégico, o que é atestado pela ausência do gestor da área no comitê de crise; e da não contratação permanente do monitoramento das redes sociais, o que não é uma prática mesmo após o aprendizado, fruto da crise de 2018.

Do ponto de vista de **gerenciamento de crise de imagem em ambiente digital**, duas estratégias são propostas por esse estudo e representam uma contribuição para a literatura e para as práticas de mercado (FORNI, 2013; HANSEN; KUPFER; HENNIG-THURAU, 2018; PARENTE, 2015; PARK, 2017; TEIXEIRA, 2019). A primeira parte da constatação da necessidade de desenvolvimento de solução em Inteligência Artificial para operacionalizar a interação das marcas com os consumidores nas plataformas em que a crise se instaura, uma vez que responder a milhares de internautas individualmente ainda não é uma prática viável sem o suporte da tecnologia. Sugere-se o desenvolvimento de ferramentas que permitam o alcance imediato de indivíduos engajados no caso, seja através de algoritmos ou da apropriação da lógica do “remarketing” (SAMPAIO, 2018), um recurso eficiente que leva anúncios diretamente àqueles que manifestaram interesse por uma determinada marca ou produto. A segunda proposta é o uso de elementos audiovisuais para a resposta; sugestão que está em desacordo com a opinião dos dois entrevistados deste estudo, mas sustentada pela literatura, uma vez que o formato de texto pode não ter potencial de repercussão e alcance do público em ambiente digital.

Isto posto, uma limitação desta pesquisa se configura no campo da replicabilidade dos resultados, uma vez que se trata de um estudo de caso único. Propõe-se, como desdobramento

deste, um estudo múltiplo, envolvendo episódios de crises recentes, ocorridos em outros centros de compras e que também mobilizaram brasileiros nas mídias sociais, com efeito comparativo e de discussão de práticas assertivas em diferentes cenários.

Com base no contexto atual, uma hipótese levantada é a de que a Magazine Luiza esteja dando um passo largo do ponto de vista de gestão substantiva, personificando a marca como socialmente legítima para figurar em debates como o do racismo, lugar de fala ao qual empresas brasileiras podem conquistar. Sugere-se que a marca possa vir a ser objeto de estudos de caso. Outro aspecto a ser explorado emerge da sociologia das organizações, pois este estudo confronta a ciência da administração com a necessidade de refletir sobre mazelas da população tensionadas no inconsciente coletivo (JUNG, 2018).

Futuros estudos também podem ser desenvolvidos com foco quantitativo, como a aplicação, em amostra de empresas brasileiras, do modelo proposto por Hansen, Kupfeter e Henning-Thurau (2018), para mensuração dos efeitos das crises a curto e longo prazo, na memória dos consumidores, através das equações estruturais e análise fatorial. Os resultados alcançados pelos pesquisadores alemães apontam que falhas de produto e serviço tendem a ter maior efeito a longo prazo na memória dos consumidores do que falhas sociais. Mas, no Brasil, uma hipótese que pode vir a ser testada é a de que o cenário seja o inverso (não desconsiderando as mazelas sociais enfrentadas na Alemanha), uma vez que a comoção social, gerada por casos que evidenciem cenas de racismo, homofobia, discriminação socioeconômico, tenderiam a ser de maior repercussão e provocar maiores danos às marcas.

Casos como o ocorrido na Bahia trazem à ordem do dia temas que precisam ser discutidos, em que, diante de casos estarrecedores e inusitados, *stakeholders* cobram por posicionamento de forma contundente e o risco de uma marca sofrer “linchamento digital” é emergente. Os fatos comprovam, a sociedade experimenta frequentemente crises semelhantes e aos pesquisadores cabe a análise dos episódios sob o viés teórico e empírico, revendo modelos, revisitando práticas e propondo soluções viáveis e oportunas para o tempo em que vivemos.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name**. New York: Free Press, 1991.
- ABDALLA, M. M. *et al.* Quality in qualitative organizational research: types of triangulation as a methodological alternative. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 66–98, jan. 2018.
- ABDALLA, M. M.; ALTAF, J. G. Análise crítica do discurso em administração e em gestão: sistematização de um framework metodológico. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, ano 18, v. 22, n. 2, p.35-47, 2018.
- ABELLA, L. B. G. **O poder hegemônico das redes sociais: uma análise crítica do discurso de quem vai pra rua**. 2017. Tese (Doutorado em Estudos da Linguagem) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Programa de Pós-Graduação em Estudos da Linguagem, Natal, 2017.
- ACKOFF, R. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1974. 126 p.
- ALMEIDA, A. L. C. **A Influência da identidade projetada na reputação organizacional**. 2005. 361 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- ALMEIDA, J. O.; JESUS, D. M. C.; BARROS, M. J. F. Maturidade dos processos de business intelligence na área de tecnologia da informação: um estudo de caso aplicado. *In: CONGRESSO TRANSFORMAÇÃO DIGITAL 2018, Anais [...]*. São Paulo: FGV, 2018.
- AMORIM, D.; NEDER, V. Brasil alcança recorde de 13,5 milhões de miseráveis, aponta IBGE. **UOL**, São Paulo, 6 nov. 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2019/11/06/brasil-alcanca-recorde-de-135-milhoes-de-miseraveis-aponta-ibge.htm>. Acesso em: 22 jun. 2020.
- ANDERSON E. The iconic ghetto. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science** v. 642, n. 1, p. 8-24, 2012. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0002716212446299#articleCitationDownloadContainer>. Acesso em: 22 jun. 2020.
- APÓS morte em supermercado, rede anuncia que não vai mais contratar segurança terceirizada. **G1**, 4 dez. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2020/12/04/apos-morte-em-supermercado-rede-anuncia-que-nao-vai-mais-contratar-seguranca-terceirizada.ghtml>. Acesso em: 10 jan. 2021.
- APÓS segurança tentar impedir que cliente comprasse comida para garoto, coletivo realiza ato contra racismo. **G1**, 16, jun. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/apos-seguranca-tentar-impedir-que-cliente-comprasse-comida-para-garoto-coletivo-faz-ato-contra-racismo-na-ba.ghtml>. Acesso em: 29 jun. 2020.

APPLEBAUM, A. Os segredos da estratégia da extrema direita: Vox com a cartilha de Trump e Bolsonaro. **El País**, Madrid, 12 mai. 2019. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/05/10/internacional/1557485729_129647.html. Acesso em: 30 jun. 2020.

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ARMSTRONG, M. **Como ser um gerente melhor**: um guia completo de A-Z de técnicas comprovadas e conhecimentos essenciais. São Paulo: Clio, 2008.

AZEVEDO, R. Caso Neymar expõe era da barbárie judiciosa, que destrói também a política. **UOL**, São Paulo, jun. 2019. Disponível em: <https://reinaldoazevedo.blogosfera.uol.com.br/2019/06/03/caso-neymar-expoe-era-da-barbarie-judiciosa-que-destroi-tambem-a-politica/?cmpid=copiaecola>. Acesso em: 6 fev. 2020.

BARBIERE, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. Responsabilidade e sensibilidade social. In: SILVA NETO, B. (coord.). R. **Comunicação corporativa e reputação**: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010. 216 p.

BARBOSA-PEREIRA, A. Os “rolezinhos” nos centros comerciais de São Paulo: juventude, medo e preconceito. **Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud**, v. 14, n 1, p. 545-557, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.

BARRETO, L. B. Shopping mais antigo de Salvador, Iguatemi agora é Shopping da Bahia. **iBahia**, 5 jan. 2015. Disponível em: <https://www.ibahia.com/salvador/detalhe/noticia/shopping-mais-antigo-de-salvador-iguatemi-agora-e-shopping-da-bahia/>. Acesso em: 20 fev. 2021.

BARRETTA, L. M.; CERVI, E. U. Contra agendamento: evoluindo na hipótese do agenda-setting. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 13., **Anais [...]**, Chapecó: SC, 2012. São Paulo: Intercon, 2012.

BARROS, M. Digitally crafting a resistant professional identity: the case of brazilian “dirty” bloggers. **Organization**, v. 25, n. 6, p. 755-783, mar. 2018.

BARROS, M. J. F. de; OLIVEIRA, V. F. de. Racionalidade administrativa: reprodução da lógica capitalista através do uso inadequado e ideológico do atributo de “racional” às ações administrativas. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 13, n. 2, p. 247-263, maio/ago. 2012.

BARROS, M. Tools of legitimacy: the case of the Petrobras corporate blog. **Organization Studies**, v. 35, n. 8, p. 1211–1230, ago. 2014

BAUMAN, Z. **A sociedade individualizada**: vidas contadas e histórias vividas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BAUMAN, Z. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BECK, U. **O que é globalização?** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BEHLE, N. F. **Paradoxos**: inferências semânticas e implicaturas pragmáticas. 2014. 55 f. Dissertação (Mestrado em Letras) – Faculdade de Letras, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

BISPO, L. V. O.; SILVA, L. E. A. BARROS, M. J. F. A Abrangência da metodologia de estudo de caso em uma produção recente no campo da administração. *In*: CASI - CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 12., **Anais [...]** Palhoças: 2019. Rio de Janeiro: Unigranrio, 2019.

BOURDIEU, P. Introdução. *In*: BOURDIEU, P.; ORTIZ, R. (org). **Pierre Bourdieu**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 7-38.

BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. Social network sites: definition, history, and scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 13, n. 1, p. 210-230, 2008.

BOYD, D. Social network sites as networked publics: affordances, dynamics, and implications. *In*: PAPACHARISSI, Z. (org.). **Networked self**: identity, community, and culture on social network sites. New York: Taylor & Francis, 2010. p. 39-58.

BRANDALISE, R. Por que ler clássicos da comunicação: os teóricos de Peirce a Canclini. **Comunicação & Educação**, São Paulo, n. 2, p. 121-131, jul./dez, 2017.

BRASIL tem em média 988 mortes por coronavírus, maior número desde 22 de agosto; média de casos novos é recorde. **G1**, 9 jan. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2021/01/09/casos-e-mortes-por-coronavirus-no-brasil-em-9-de-janeiro-segundo-consorcio-de-veiculos-de-imprensa.ghtml>. Acesso em: 10 jan. 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Emenda constitucional n. 65, de 13 de julho de 2010**. Altera a denominação do Capítulo VII do Título VIII da Constituição Federal e modifica o seu art. 227, para cuidar dos interesses da juventude. Brasília: DF, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc65.htm. Acesso em: 14 jun. 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Emenda constitucional n. 96, de 6 de junho de 2017**. Acrescenta § 7º ao art. 225 da Constituição Federal para determinar que práticas desportivas que utilizem animais não são consideradas cruéis, nas condições que especifica. Brasília: DF, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc96.htm. Acesso em: 14 jun. 2019.

BROOKER, C.; BRIDGES, W.; ARMSTRONG, J. **Black Mirror**. Londres: Zeppotron, House of Tomorrow, 2011.

BROWN, J.; BRODERICK, A.J.; LEE, N. Word of mouth communication within online communities: conceptualizing the online social network. **Journal of Interactive Marketing**, v. 21 n. 3, p. 2-20, 2007.

BUENO, W. C. A Comunicação como espelho das culturas empresariais. **Revista Imes - Comunicação**, ano 1, n. 1, jul.-dez, 2000.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática**. Barueri, SP: Manole, 2014.

BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, S.R; HARDY, C.; NORD, W.R. (org.) **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006, v. 1, p. 437-460.

CALDINI, A. Como gerenciar a crise. **Exame**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 116-118, jan. 2000.

CAMBRIDGE Analytica se declara culpada por uso de dados do Facebook. **Exame**, jan. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/tecnologia/cambridge-analytica-se-declara-culpada-por-uso-de-dados-do-facebook/>. Acesso em: 17 abr. 2019.

CARR, N. G. Hypermediation: commerce as clickstream. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 46-47, jan/feb, 2000.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 5 ed. São Paulo: Paz e terra, 1999. 617 p. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1)

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2018. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 2)

CASTELLS, M. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. Rio de Janeiro: Zahar, 2017. 293 p.

CASTRO, M. Carrefour cria ações para administrar crise após morte de cachorro. **Infomoney**, 10 dez. 2018. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/carrefour-cria-acoes-para-administrar-crise-apos-morte-de-cachorro/>. Acesso em: 7 jan. 2020.

CENI, J. C.; RESE, N. O conto de fadas da lama: uma discussão sobre tipologia de storytelling a partir das narrativas produzidas pela Samarco pós-rompimento da barragem de Fundão. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Maringá, PR: EnAnpad, 2018.

CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. Fenomenografia e valoração do conhecimento nas organizações: diálogo entre método e fenômeno. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 20, n. 5, p. 630-650, set./out., 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552016000500630&script=sci_arttext Acesso em: 14 set. 2020.

CHESBROUGH, H. Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. *In*: CHESBROUGH, H; VANHAVERBEKE, W; WEST, J. (ed.) **Open innovation: researching a new paradigm**. New York: Oxford University Press, 2006.

CHIMENTI, P.; FERREIRA, D.A. Quanto mais problemas, mais negócios: o caso Reclame Aqui. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 43., 2019, São Paulo, SP. **Anais [...]**. Maringá, PR: EnAnpad, 2019.

CHOULIARAKI, L; FAIRCLOUGH, N. **Discourse in late modernity: rethinking critical discourse analysis**. Edinburgh: Edinburgh University Press. 1999.

CHRISTENSEN, J. F.; OLESEN, M. H.; KAER, J. S. The industrial dynamics of open innovation-evidence from the transformation of consumer electronics. **Research Policy**, v. 34, n. 10, p. 1533-1549, 2005.

CHUEKE, G.V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? uma introdução ao Fórum. **Internext**, v.10, n.2, p.1-5, maio/ago. 2015. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/330> Acesso em: 28 ago. 2020.

CHUNG, S. *et al.* C. Evolution of corporate reputation during an evolving controversy. **Journal of Communication Management**, v. 23, n. 1, p. 52-71, 2019.

COOMBS, W. T. An analytic framework for crisis situations: better responses from a better understanding of the situation. **Journal of Public Relations Research**, v. 10, n. 3, p. 177-191, 1998.

COOMBS, W. T. Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. **Journal of Business Communication**, v. 41, n. 3, p. 265-289, 2004.

COOMBS, W. T. **Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007a.

COOMBS, W. T. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. **Corporate Reputation Review**, v. 10, n. 3, p. 163–176, 2007b.

COOMBS, W. T., HOLLADAY, S. J. Comparing apology to equivalent crisis response strategies: clarifying apology's role and value in crisis communication. **Public Relations Review**, v. 34, n. 3, p. 252–257, 2008.

COOMBS, W. T.; LAUFER, D. Global crisis management: current research and future t directions. **Journal of International Management**, v. 24, n. 3, p. 199–203, 2018.

COSTA, D. Google Analytics: um guia para usar essa ferramenta. **Rock Content**, 16 jul. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/google-analytics/>. Acesso em: 19 fev. 2020.

- COSTELLO, L.; MCDERMOTT, M-L.; WALLACE, L. Netnography: range of practices, misperceptions, and missed opportunities. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 16, n. 1, apr., 2017.
- COZZOLINO, A.; VERONA, G.; ROTHÄERMEL, F. T. Unpacking the disruption process: new technology, business models, and incumbent adaptation. **Journal of Management Studies**, v. 55, n. 7, p. 1166-1202, 2018.
- CROSS, S. Mad and bad media: Populism and pathology in the British tabloids. **European Journal of Communication**, v. 29, n. 2, p. 204-217, 2014.
- CUKIER, K.; MAYER-SCHOENBERGER, V. The rise of big data: how it is changing the way we think about the world. **Foreign Affairs**, v. 92, p. 28, 2013.
- DAY, G.; SHOEMAKER, P. J. H. Adapting to fast-changing markets and technologies. **California Management Review**, v. 48, n. 4, p. 59-77, 2016.
- DEAN, J. Communicative capitalism and class struggle. **Spheres: Journal for Digital Cultures**, v. 1, p. 1-16, 2014.
- DEBORD, G. A. **sociedade do espetáculo**. São Paulo: Contraponto, 2016.
- DEUTSCH, M. Conflicts: productive and destructive. **Journal of Social Issues**, v.25, n.1, p. 7-41, 1969.
- DIJKMANS, C.; KERKHOF, P.; BEUKEBOOM, C. J. A stage to engage: social media use and corporate reputation. **Tourism Management**, v.47, p.58-67, 2015.
- DOWLING, G. R. Managing your corporate image. **Industrial Marketing Management**. v.15, p.109-15,1986.
- DRUCKER, P. F. **The practice of management**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: UNB, 2001.
- FAIRCLOUGH, N. **Language and power**. New York: Longman. 2003.
- FAIRCLOUGH, N.; MELO, I. F. Análise crítica do discurso como método em pesquisa social científica. **Linha d'Água**, v. 25, n. 2, p. 307-329, 2012.
- FIGUEIREDO, S. Diagnosticar, monitorar e medir. Reputação em três tempos. *In*: PRADO, E. (org.). **Gestão de reputação: riscos, crise e imagem corporativa**. São Paulo: ABERJE, 2017.
- FIRAT, A. F.; VENKATESH, A. Liberatory postmodernism and the reenchantment of consumption. **Journal of Consumer Research**, v. 22, n. 3, p. 239-267, 1995.
- FOMBRUN, C. J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FOMBRUN, C. J.; GARDBERG, N. Who is top in corporate reputation? **Corporate Reputation Review**, London, v.3, n.1, p.13-17, 2000.

FOMBRUN, C. J.; RIEL, C. B. M. **Fame e fortune**: how successful companies build winning reputations. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.

FOMBRUN, C. J.; RINDOVA, V. P. Reputation management in global 1000 firms: a benchmarking study. **Corporate Reputation Review**, v.1, n.1, p. 205-14, 1998.

FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. What is in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 233–269, 1990.

FONTOLAN JUNIOR, M.; CAMARGO, R. Z. Aposentados do INSS como consumidores bancários *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnAnpad, 43., 2019, São Paulo, SP. **Anais [...]**. Maringá, PR.; 2019.

FORMAN, J.; ARGENTI, P. A. How corporate communication influences strategy implementation, reputation, and corporate brand: an exploratory qualitative study. **Corporate Reputation Review**, v. 8, n.3, p. 245-64, 2005.

FORNI, J. J. **Gestão de crises e comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

FRAGA, B. S. **Grau de efetividade na gestão de projetos em extensão universitária e as estratégias para o seu alcance**. 2017. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Salvador - UNIFACS. Salvador, 2017.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 7-22, 2011.

GARCIA, R. M. A “nova” riqueza e a gestão de recursos produtivos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 14-22, 1987.

GARDBERG, N. A.; FOMBRUN, C. J. The global reputation quotient project: first steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 4, p. 303-307, 2002.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBO. **Bem-vindo à Globo**. 2017. Disponível em: http://estatico.redeglobo.globo.com/2017/10/04/sobre_globo.pdf. Acesso em: 31 nov. 2019.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-66, mar./abr.,1995.

GOFFMAN, E. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.

GOMES, M. **Startup da real**: este livro não vai te deixar rico - descubra a verdade sobre empreendedorismo, startups e a arte de ganhar dinheiro. São Paulo: Planeta Estratégia, 2019.

GOOGLE. **Sobre o remarketing**. 2020. Disponível em: <https://support.google.com/google-ads/answer/2453998?hl=pt-BR>. Acesso em: 29 fev. 2020.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v.78, n. 6, p.1360–1380, May. 1973.

GRIFFIN, M.; BABIN, B. J.; DARDEN, W. R. Consumer assessments of responsibility for product-related injuries: the impact of regulations, warnings, and promotional policies. **Advances in Consumer Research**, v. 19, p. 870-877, 1992.

GRUPTA, S. **Implantando estratégia digital**. São Paulo: Makron Books, 2019.

GUIDI, A. M. Cachorro é atacado a pauladas em supermercado e morre em SP. **R7**. São Paulo, 4 dez. 2018. Disponível em: <https://noticias.r7.com/sao-paulo/cachorro-e-atacado-a-pauladas-em-supermercado-e-morre-em-sp-04122018>. Acesso em: 13 abr. 2019.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

HAN, B. **A salvação do belo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2019.

HAN, B. **No enxame**: perspectivas do digital. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

HAN, B. O corona vírus de hoje e o mundo de amanhã, segundo o filósofo Byung-Chul Han. **El País**. 22 mar. 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/ideas/2020-03-22/o-coronavirus-de-hoje-e-o-mundo-de-amanha-segundo-o-filosofo-byung-chul-han.html>. Acesso em: 23 mar. 2020.

HAN, B. **Sociedade da transparência**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

HANSEN, N.; KUPFETER, A. K.; HENNING-THURAU, T. Brand crises in the digital age: the short- and long-term effects of social media firestorms on consumers and brands. **International Journal of Research in Marketing**, v. 35, n.4, p. 557–574, 2018.

HARDY, C.; PHILLIPS, N. Discourse and power. In: GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTNAM, L. L. (ed.). **The Sage handbook of organizational discourse**. London: Sage, 2004. p. 299-316.

HERSHMANN, M. **O funk e o hip-hop invadem a cena**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

HININGS, B.; GEGENHUBER, T.; GREENWOOD, R. Digital innovation and transformation: an institutional perspective. **Information and Organization**, v. 28, n. 1, p. 52-61, 2018.

HOLSTON, J. **Cidadania insurgente**: disjunções da democracia e da modernidade no Brasil. São Paulo: Cia. das Letras, 2013.

HOOKS, B. **Eu não sou uma mulher?** Mulheres negras e feminismo. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2019b.

HOOKS, B. **O feminismo é para todo mundo**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2018.

HOOKS, B. **Teoria feminista**: da margem ao centro. São Paulo: Perspectiva, 2019a.

HSU, C.L.; LIN, J. C- C.; CHIANG, H- S. The effects of blogger recommendations on customers' online shopping intentions. **Internet Research**, v. 23, n. 1, p. 69-88, 2013.

HUXLEY, A. **Admirável mundo novo**. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2014.

IASBECK, L. C. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 84-97, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. PNAD contínua: taxa de desocupação é de 12,0% e taxa de subutilização é de 24,3% no trimestre encerrado em janeiro de 2019. **Agência IBGE Notícias**, Brasília, 27, fev. 2019.

Disponível em: de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23865>. Acesso em: 12 mar. 2020.

ITO, M. Introduction. In: VERNELIS, K. (ed.) **Networked publics**. Cambridge, MA: MIT Press, 2008. p. 1-14.

JENKINS, H. **Cultura da convergência**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

JIN, Y. Making sense sensibly in crisis communication: how publics' crisis appraisals influence their negative emotions, coping strategy preferences and crisis response acceptance. **Communication Research**, v. 37, n. 4, pp. 522-552, 2010.

JIN, Y.; LIU, B. F.; AUSTIN, L. L. Examining the role of social media in effective crisis management: the effects of crisis origin, information form, and source on publics crisis responses. **Communication Research**, v. 41, n. 1, p. 74-94, 2014.

JOVEM morre após 'gravata' de segurança em mercado na Barra. **G1** 14, fev. 2019.

Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/02/14/jovem-e-levado-desacordado-a-hospital-apos-gravata-de-seguranca-em-hipermercado-na-barra-rio.ghtml>. Acesso em: 8 jul. 2020.

JUNG, C. G. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. Petrópolis: Vozes, 2018. (Obras Completas de C. G. Jung; v.9/1)

KAPIDZIC, S. *et al.* Interaction and Influence on Twitter: comparing the discourse relationships between user types on five topics. **Digital Journalism**, v. 7, n. 2, p. 251-272, 2019.

KARIMI, J.; WALTER, Z. The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: a factor-based study of the newspaper industry. **Journal of Management Information Systems**, v. 32, n. 1, p. 39-81, 2015.

KEH, H. T.; XIE, Y. Corporate reputation and customer behavioral intentions: the roles of trust, identification, and commitment. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 7, p. 732-742, 2009.

KERIN, R. A. *et al.* **Marketing**. 8. ed. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

KIM, S. *et al.* Why companies are becoming B corporations. **Harvard Business Review**, v. 17, p. 2-5, 2016.

KIM, S.B.; KIM, D.Y. The influence of corporate social responsibility, ability, reputation, and transparency on hotel customer loyalty in the U.S.: a gender-based approach. **Springer Plus**, v. 5, n. 1537, p. 1-12, 2016.

KOTLER, P. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of marketing**. 12. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2008.

KOZINETS, R. V. **Netnografia: a arma secreta dos profissionais de marketing: como o conhecimento das mídias sociais gera inovação**. 2010. Disponível em: http://kozinets.net/wp-content/uploads/2010/11/netnografia_portugues.pdf. Acesso em: 25 mai. 2020.

KRANZBERG, M. The information age: evolution or revolution? *In*: GUILLE, B. R. (ed.). **Information Technologies and Social Transformation**. Washington, DC. National Academy Press, 1985. p. 35-54.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAMBRET, C. V.; BARKI, E. Social media crisis management: aligning corporate response strategies with stakeholders' emotions online. **Contingencies and Crisis Management**, v. 26, n. 2, p. 295-305, 2018.

LEE, K.; OH, W. Y.; KIM, N. Social media for socially responsible firms: analysis of Fortune 500's Twitter profiles and their CSR/CSIR ratings. **Journal of Business Ethics**, v. 118, n. 4, p. 791-806, 2013.

LEFRANÇOIS, D.; BOAVENTURA, E.M.; BARROS, M.J.F. Cidadania digital, cidades digitais e inclusão digital: os novos desafios para o desenvolvimento regional em Lauro de Freitas - Ba. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL – EnANPUR, 28. 2019, Natal, RN. **Anais** [...] Natal, RN: 2019.

LEIGH, D.; HARDING, L. **Wikileaks: inside Julian Assange's war on secrecy**. New York: Public Affairs, 2011. 352 p.

- LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência**. São Paulo: Ed. 34, 1993
- LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.
- LINDSTROM, M. **Small Data**: como poucas pistas indicam grandes tendências. Rio de Janeiro: Harper Collins Brasil, 2016.
- LODI, M. D. F. **Imagem Institucional**: uma análise das campanhas publicitárias do Conselho Nacional de Justiça. Rio de Janeiro: Multifoco, 2015.
- LOVELUCK, B. The many shades of digital vigilantism: a typology of online self-justice. **Global Crime**, v.21, n. 3-4, p. 1-29, 2019.
- LUO, Y. A coopetition perspective of global competition. **Journal of World Business**, v. 42, n. 2, p. 129-144, 2007.
- MARTIN, J. R.; WHITE, P. **The language of evaluation**: appraisal in English. New York: Palgrave, 2005.
- MARTINS, A. A surpreendente causa de centenas de mortes após acidente nuclear de Fukushima: não é a radiação. **BBC New Brasil**, 21 nov. 2019. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-50494512>. Acesso em: 14 jan. 2019.
- MARX, K.; ENGELS, F. **Manifesto comunista**. São Paulo: Global Editora, 2015.
- MCCOMBS, M.; SHAW, D. The agenda-setting function of mass media. **Public Opinion Quarterly**, n.36, n. 2, p.176-187, 1972.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- MCLUHAN, M. **O meio é a mensagem**. Rio de Janeiro: Record, 1969.
- MEDEIROS, C.; RODRIGUEZ, V. B. C.; BARROS, M. J. F. **Da entrevista “olho no olho” ao “de olho no WhatsApp”**: o impacto das mídias sociais na práxis da assessoria de imprensa na comunicação organizacional. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANGRAD, 29., 2019. São Paulo, **Anais [...]** São Paulo, SP, 2018.
- MEDEIROS, S. A.; MAGALHÃES, R.; PEREIRA, J. R. Lei de acesso à informação: em busca da transparência e do combate à corrupção. **Informação & informação**, Londrina, PR. v. 19, n. 1, p. 55-75, 2014.
- MICELI, A.; MARÓSTICA, E. **Marketing em ambiente digital**. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- MILLER, D. *et al.* **Shopping, place and identity**. London; New York: Routledge, 1998.
- MISSE, M. Crime, sujeito e sujeição criminal: aspectos de uma contribuição analítica sobre a categoria “bandido”. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, v. 79, n. 1, p. 15-38, 2010.

MORAES, D. UX e UI design: descubra finalmente qual é a diferença entre ambos! **Rock Content**, 3 ago. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/ux-e-ui-design/>. Acesso em: 3 jun. 2020.

MORRIS, A. E-literacy, and the grey digital divide: a review with recommendations. **Journal of Information Literacy**, v. 1, n. 3, p. 13-28, 2007.

MP instaura inquérito para apurar ação de segurança que tentou impedir que cliente desse almoço para criança em shopping. **G1**. 12 jun. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/mp-instaura-inquerito-para-apurar-acao-de-seguranca-que-tentou-impedir-que-cliente-desse-almoco-para-crianca-em-shopping.ghtml>. Acesso em: 3 jan. 2020.

MP instaura inquérito para apurar conduta de agente de segurança em shopping de Salvador. **Jornal Nacional**. 13 jun. 2018. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/6808132/programa/>. Acesso em: 20 fev. 2021.

NWANKPA, J.; ROUMANI, J. I. Capability and digital transformation: a firm performance perspective. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 37. 2016, Dublin, IE. **Anais** [...] Dublin, IE 2016.

OKADA, S. I.; SOUZA, E. M. S. Estratégias de marketing digital na era da busca. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 10, n. 1, p 46-72, jan./abr. 2011.

OLIVEIRA, M. F. **Converter a crise em oportunidade**: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise. 1999. Monografia (Graduação em Relações Públicas, Propaganda e Turismo) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, 1999.

OMS reconhece Brasil como modelo de sucesso no combate ao fumo. **G1**, 26 jul. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2019/07/26/oms-reconhece-brasil-como-modelo-de-sucesso-no-combate-ao-fumo.ghtml>. Acesso em 16 abr. 2020.

ONOFREI, G. L. *et al.* Contemporary media, beyond the Fourth Estate. **Revista de Studii Media**, n. 7, p. 76-90, 2018.

ORWELL, G. **1984**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

PACHECO, A. H. **Avaliação de imagem, comunicação e reputação de marca por meio de mineração de opiniões em redes sociais**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2017.

PARENTE, U. L. **Gestão de crise em redes sociais**: estratégias para prevenir, administrar ou reverter problemas. Fortaleza: Umehara Parente, 2015.

PARK, H. Exploring effective crisis response strategies. **Public Relations Review**, v.43, p. 190–192, 2017.

PARKER, R.; AGGLETON, P. **Estigma, discriminação e Aids**. Rio de Janeiro: Abia, 2001.

- PAULINO, S. F. **Análise Crítica do Discurso econômico-moral de publicidades bancárias**. 296 f. 2015. Tese (Doutorado em Letras) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife: UFPE, 2015.
- PERDOMO, R. S; LEMOS, D. C. Capacidades dinâmicas para impulsionar a transformação digital: Um estudo em uma empresa da construção civil de Florianópolis. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD - EnANPAD*, 43., 2019, São Paulo, SP. **Anais [...]**. São Paulo, 2019.
- PEREIRA, L. I.; CALDAS, C. O. L. O fenômeno *shitstorm*: internet, intolerância e violação dos direitos humanos. **Interfaces Científicas - Humanas e Sociais**. Aracaju, v. 6, n. 1, p. 123-134, 2017.
- PETTY, R. E; CACIOPPO, J. T. The elaboration likelihood model of persuasion. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 19, p. 123–205, 1986.
- PFEFFER, J.; ZORBACH, T; CARLLEY, K. M. Understanding online firestorms: negative word-of-mouth dynamics in social media networks. **Journal of Marketing Communications**, v. 20, n. 1-2, p. 117-128, 2014.
- PHILLIPS, N.; HARDY, C. **Understanding discourse analysis**. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- PONDÉ, L. F. **Guia politicamente incorreto da filosofia**. São Paulo: Leya, 2012.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.
- PORTER, M. E. Strategy, and the Internet. **Harvard Business Review**, v. 79, p. 63-78, 2001. Disponível em: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>. Acesso em: 04 jan. 2020.
- PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. How smart, connected products are transforming competition. **Harvard Business Review**, v. 11, p. 64-88, 2014.
- PORTER, M. E.; MILLER, V. E. Como a informação proporciona vantagem competitiva. *In: PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999. p. 83-106.
- QUEIMALIÑOS, R. O homem que arruinou a extrema direita nos EUA. **El País**, 17 mai. 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/icon/2020-05-17/o-homem-que-arruinou-a-extrema-direita-nos-eua.html>. Acesso em: 30 jun. 2020.
- RABENHOSRST, E. Fundamentos histórico-filosóficos da educação em direitos humanos. *In: FERREIRA, L. F. G.; ZENAIDE, M. N. T.; NÁDER, A. A. G. (org.). Educando em direitos humanos: capacitação de educadores - fundamentos histórico-filosóficos e político-jurídicos*. João Pessoa: Editora da UFPB, 2016. v.1, p. 16-20.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- RECUERO, R. **Redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RIAD, S.; VAARA, E.; ZHANG, N. A produção intertextual de relações em fusões e aquisições. **Organization Studies**, v. 33, n. 1, p. 121-148, 2012.

RIBEIRO NETO, R. M.; FAMÁ, R. Uma alternativa de crescimento para o mercado de capitais brasileiro: o novo mercado. **Revista de Administração**, São Paulo, v.37, n.1, p.29-38, jan./mar. 2002

RICHTER, A. TSE lança programa de combate à fake news sobre Justiça Eleitoral. **Agência Brasil**, 30 ago. 2019. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/justica/noticia/2019-08/tse-lanca-programa-de-combate-fake-news-sobre-justica-eleitoral>. Acesso em: 17 abr. 2020.

RIFKIN, J. **A era do acesso**. São Paulo: Pearson Education, 2001.

RINDOVA, V. P; FOMBRUN, C. J. Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interaction. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 8, p. 691-710, 1999.

RIOS, F. Brasil confirma primeiro caso da doença. **Ministério da Saúde**, 27 fev. 2020. Disponível em: <https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46435-brasil-confirma-primeiro-caso-de-novo-coronavirus>. Acesso em: 6 abr. 2020.

RIVEIRA, C. Como o *Sleeping Giants* fez 150 empresas mudarem o plano de anúncios online. **Exame**. 31 mai. 2020. Disponível em: <https://exame.com/marketing/como-o-sleeping-giants-fez-150-empresas-mudarem-o-plano-de-anuncios-online/>. Acesso em: 8 jul. 2020.

RODRIGUES, A.; VASCONCELOS, F. A Lava-Jato em 5 atos: Investigação de corrupção na Petrobras ainda está no começo, mas nenhuma outra foi tão longe. **O Globo**. 15 mar. 2015. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/a-lava-jato-em-5-atos-15543282>. Acesso em: 17 abr. 2020.

RODRIGUES, S. Shopping da Bahia afasta segurança que impediu cliente de pagar almoço para criança negra. **Jornal O Eco**, jun. 2018. Disponível em: <https://oecojournal.com.br/shopping-da-bahia-afasta-seguranca-que-impediu-cliente-de-pagar-almoco-para-crianca-negra/>. Acesso em: 21 mai. 2020.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROGERS, D. L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo, SP: Autêntica Business, 2019.

ROMANO, F. M. *et al.* O Impacto das mídias sociais digitais na comunicação organizacional das empresas. **Future Studies Research Journal**. São Paulo, v.6, n.1, p.53-82, 2014.

ROSA. M. **A era do escândalo**: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. 5 ed. São Paulo: Geração, 2008.

ROSA. M. **A reputação na velocidade do pensamento**. São Paulo: Geração, 2006.

ROSA, M. A reputação sob a lógica do tempo real. **Organicom**, v. 4, p. 7, p. 58-69, 2007.

RUDESILL, D. S.; CAVERLEE, J.; SUI, D. **The deep web and the darknet**: A look inside the internet's massive black box. Columbus, OH: Woodrow Wilson International Center for Scholars, STIP, v. 3, 2015.

RYBALKO, S., SELTZER, T. Dialogic communication in 140 characters or less: how Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter. **Public Relations Review**, v.36, n.4, p.336–341, 2010.

SAIZAKI, W. H.; VIEIRA, A. G. Tragédia em Mariana: uma análise da gestão de crise da Samarco. *In*: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 21, 2016, Salto, SP. **Anais [...]** Salto, SP: Intercom, 2016.

SALVADOR, A.; IKEDA, A. I. *Big Data* na gestão de crise de marca: um ensaio exploratório. **Revista Interdisciplinar de Marketing - RIMAR**, Maringá, PR, v.5, n.1, p. 3-14, jan./jun. 2015.

SALVADOR, A. B.; STREHLAU, V. I.; IKEDA, A. A. crise local de marca global e o uso de monitoramento de redes sociais. **ReMark, – Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 438-450, out/dez, 2015.

SAMPAIO, D. Entenda o que é remarketing e qual a importância para conversões no Marketing Digital. **Rockcontent**, 3 dez. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/remarketing/>. Acesso em: 20 fev. 2021.

SANTAELLA, L. Desafios da ubiquidade para a educação. **Revista Ensino Superior Unicamp**, Campinas, v. 9, p. 19-28, 2011.

SANTANA, E. E. P.; SOBRINHO, Z. A. Um modelo conceitual sobre a influência do amor à marca no comportamento do consumidor no concernente à indústria do futebol. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro, RJ. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, RJ, 2008.

SANTOS, E. M. Economia da informação: a nova velha economia. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 7, n. 1, p. 78-79, jan./mar, 2010.

SANTOS, L. S.; SERVA, M. A Tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental na gestão pública: novos caminhos de um campo de estudo. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro, RJ. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, RJ, 2013.

SCHMIDT, E.; COHEN, J. **A nova era digital**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2013.

SCHOPENHAUER, A. **38 estratégias para vencer qualquer debate**: a arte de ter razão. São Paulo: Faro Editorial, 2014.

SCHRAMM, W. **Panorama da comunicação coletiva**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura,

1964.

SCHULTZ, F.; UTZ, S.; GÖRITZ, A. Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via Twitter, blogs, and traditional media. **Public Relations Review**, v. 37, n. 1, p. 20-27, 2011.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edpro, 2016.

SEGURANÇA tenta impedir homem de pagar almoço para criança em Shopping. Maceió, 2018. 1 vídeo (5 min.) publicado pelo canal Alagoas 24 horas. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=sY4fRP0k4y0>. Acesso em: 20 fev. 2021.

SEGURANÇAS de shopping vão passar por curso de atualização. **Bahia Econômica**. Salvador, 20 jun. 2018. Disponível em: <https://bahiaeconomica.com.br/wp/2018/06/20/segurancas-de-shopping-da-bahia-vaopassar-por-curso-de-atualizacao/>. Acesso em: 30 dez. 2020.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática. **Revista de Administração de Empresas**: São Paulo, v 37, n 2, p. 18-30, 1997.

SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, P. Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995.

SHAFAK, E. Storytelling, fake worlds, and the internet. **World Literature Today**, v. 89, n. 1, p. 39-41, 2015.

SHAO, C. *et al.* The spread of fake news by social bots. **Nature Communications**, v. 9, p. 4787, 2018.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. **A economia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHARONI, S. E-Citizenship: trust in government, political efficacy, and political participation in the internet era. **Electronic Media & Politics**, v. 1, n. 8, p. 119-135, 2012.

SHIMOKAWA, K. Japan's Keiretsu System: the case of the automobile industry. **Japanese Economic Studies**, v. 13, n. 4, p. 3-31, 1985.

SHOPPING apresenta 'primeiras ações concretas' após caso do segurança. **Bahia.BA**, Salvador, 19 jun. 2018. Disponível em: <https://bahia.ba/salvador/shopping-apresenta-primeiras-acoes-concretas-apos-caso-do-seguranca/>. Acesso em: 28 dez. 2020.

SHOPPING DA BAHIA. **Nota de posicionamento**. Salvador. 11 jun. 2018a. Instagram: @shopingdabahiaoficial. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/Bj6Fg4Uggt9/>. Acesso em: 12 ago. 2020.

SHOPPING DA BAHIA. **Nota de posicionamento**. Salvador. 12 jun. 2018b. Instagram: @shopingdabahiaoficial. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/Bj8FXUyAh9M/>. Acesso em: 12 ago. 2020.

SHOPPING DA BAHIA. **Sobre o shopping**. Salvador, 12 dez. 2019, Disponível em: <https://shoppingdabahia.com.br/sobre-o-shopping/>. Acesso em: 12 ago. 2020.

SILVA, K. L. *et al.* A implementação dos controles internos e do comitê de auditoria segundo a lei SOX: o caso Petrobras. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p. 39-63, 2009.

SILVEIRA, D.; BASILIO, P. Programa de trainee para negros do Magazine Luiza cumpre papel constitucional, dizem advogados. **G1**. 21 set. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/09/21/programa-de-trainee-para-negros-do-magazine-luiza-cumpre-papel-constitucional-dizem-advogados.ghtml>. Acesso em: 19 jan. 2021.

SILVER, N. **O sinal e o ruído**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2013.

SOFREDINE, K. **Estou muito revoltado com isso que aconteceu hoje, fui pagar um almoço pra uma criança e o segurança disse que ele não iria comer**. Salvador, 11 jun., 2018. Facebook: Kaique Sofredine. Disponível em: <https://www.facebook.com/bruno.kaique.754365>. Acesso em: 20 jun. 2020

SOUZA, R. V. Comportamento do consumidor e consumo de tecnologia: perspectivas de investigação na sociedade contemporânea. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD – EMA, 4., 2010, Florianópolis, SC, **Anais** [...]. Florianópolis, SC: Anpad, 2010.

TEDLOW, R. S. **Miopia corporativa**: como a negação de fatos evidentes impede a tomada das melhores decisões – e o que fazer a respeito. São Paulo: HSM Editora, 2012.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. *In*: FURMAN, J.; GAWER, A.; SILVERMAN, B.; STERN, S. (ed.) **Advances in Strategic Management**, Bingley, UK: Emerald Publishing Limited, v. 37, p. 211-225, 2017.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 86, p. 202-216, 2016.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, p. 1319-1390, 2007.

TEIXEIRA, P. B. **Caiu na rede. E agora?** Gestão de crises nas redes sociais. 2. ed. São Paulo: Évora, 2019.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

TOMAZ, K. Polícia de SP conclui inquérito e culpa segurança do Carrefour por agressão e morte de cachorro. **G1**, 18 dez. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2018/12/18/policia-de-sp-conclui-inquerito-e-culpa-seguranca-do-carrefour-por-agressao-e-morte-de-cachorro.ghtml>. Acesso em: 31 mai. 2020.

TOWNSEND, P. **Poverty in the United Kingdom**: a survey of household resources and standards of living. Berkeley, CA: University of California Press, 1979.

TRIPADVISIOR. **Sobre a TripAdvisor**. Disponível em: <https://tripadvisor.mediaroom.com/br-about-us>. Acesso em: 9 jan. 2020.

TUMA JÚNIOR, E. **Assassinato de reputações, um crime de Estado**. Rio de Janeiro: Topbooks, 2013.

UNICEF. **O impacto do racismo na infância**. Nov. 2010. Disponível em: de <https://www.unicef.org/brazil/relatorios/o-impacto-do-racismo-na-infancia>. Acesso em: 14 abr. 2020.

UNICEF: 6 em cada 10 crianças e adolescentes brasileiros vivem na pobreza. Brasília, 14 ago. 2018. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/unicef-6-em-cada-10-criancas-e-adolescentes-brasileiros-vivem-na-pobreza>. Acesso em: 14 abr. 2019.

VENKATESH, A.; KARABABA, E.; GER, G. The emergence of the posthuman consumer and the fusion of the virtual and the real: a critical analysis of Sony's ad for memory stick™. **Advances in Consumer Research**, v. 29, p. 446-452, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFFE, A. **Liderando na era digital** São Paulo: Makron Book 2016.

WURMAN, R. S. **Ansiedade de informação**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXO A - CRONOGRAMA DA PESQUISA

ETAPAS DO PROJETO	PERÍODO 1 (MARÇO DE 2019 E JULHO DE 2019)	PERÍODO 2 (AGOSTO DE 2019 A DEZEMBRO DE 2019)	PERÍODO 3 (JANEIRO DE 2020 A MAIO DE 2020)	PERÍODO 4 (JUNHO DE 2020 A OUTUBRO DE 2020)	PERÍODO 5 (NOVEMBRO DE 2020 A FEVEREIRO DE 2021)	PERÍODO 6 (FEVEREIRO DE 2021 A MARÇO DE 2021)
1 – REVISÃO DE LITERATURA PERTINENTE	x	x				
2 – DELIMITAÇÃO DA ESTRATÉGIA METODOLÓGICA			x			
3 – APLICAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE COLETA EM CAMPO			x	x		
4 – ANÁLISE DE DADOS				x		
5 – REDAÇÃO DO DOCUMENTO FINAL				x	x	
6 – REVISÃO DA REDAÇÃO FINAL E DEFESA PÚBLICA						x

Fonte: elaborado pela autora (2021)

ANEXO B - MODELO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA	
<p>O presente roteiro de entrevista deve ser respondido com base na memória de gestores acerca da experiência empírica durante a crise enfrentada pelo Shopping da Bahia, em junho de 2018. Este instrumento de coleta de dados integra a dissertação de mestrado de Livia Veiga de Oliveira Bispo, pela Universidade Salvador (Unifacs). O objetivo é, a partir do aprendizado resultante desta experiência e da análise crítica dos discursos, propor práticas efetivas de resposta corporativa oportunas para o ambiente digital. Para cada questão, sugere-se que o entrevistado reflita sobre o fato ocorrido; sobre as decisões tomadas à época; e diga se hoje adotaria ou sugeriria a adoção de novas práticas, com vistas a resultados mais efetivos.</p> <p>Desde já, agradeço a sua participação e autorização do uso das suas respostas para fins científicos.</p>	
QUESTÃO 1	Descreva como foi o processo decisório durante a crise deflagrada em 11 de junho de 2018.
QUESTÃO 2	Na sua perspectiva, quais os erros e acertos do ponto de vista de tomada de decisão na época?
QUESTÃO 3	Como você avalia o texto das três notas oficiais divulgadas pelo shopping, em termos de efetividade no gerenciamento da crise?
QUESTÃO 4	<p>Você considera que as práticas discursivas adotadas foram as ideais?</p> <ul style="list-style-type: none"> • o tempo de divulgação de cada uma das notas; • o formato de resposta em texto, em detrimento de vídeo ou outro recurso; • a não interação com os internautas nas publicações; • a suspensão das postagens comerciais durante a crise; • o pedido de desculpas institucional; • o anúncio de advertência, afastamento e capacitação do segurança; • a divulgação da terceira nota somente para a imprensa.
QUESTÃO 5	Você acredita que, se a resposta da empresa chegasse aos internautas que discutiam o fato, nas três primeiras horas, a crise seria contida em menos tempo? Somente a primeira nota seria o “remédio” eficaz para isso? Justifique sua resposta.
QUESTÃO 6	Você acredita que a articulação de indivíduos nas redes sociais resulta em ações políticas concretas? Esse movimento tem capacidade de provocar mudanças de gestão? Explique o seu ponto de vista.
QUESTÃO 7	No caso de 2018, foi possível mensurar o boicote de consumidores, queda de movimento ou faturamento? Houve algum processo judicial coletivo movido contra a empresa?
QUESTÃO 8	Em que medida as informações levantadas a partir do monitoramento das redes sociais (número de compartilhamentos e comentários) foram insumos para a tomada de decisão?
QUESTÃO 9	Você entende que a empresa tenha sido tomada como exemplo para denúncia de mazelas sociais, econômicas e de discriminação racial de nossa sociedade? Comente.
QUESTÃO 10	As ações concretas anunciadas na terceira nota foram postas em prática? Elas foram meros cálculos para mitigar uma dor crônica e localizada ou se pretendia combater o problema de origem? Comente.
QUESTÃO 11	Com base em sua experiência e na reflexão acerca de casos recentes envolvendo seguranças de supermercados ou shoppings, quais as práticas você considera essenciais para o gerenciamento de crise efetivo em redes sociais? Cite exemplos e sugira práticas que tenham como efeito uma percepção positiva de marca por parte do público, apesar da crise.
QUESTÃO 12	Qual seu principal aprendizado decorrente deste caso, como gestor envolvido no processo decisório? Você passou a adotar novas práticas decorrentes desta experiência? Descreva.

ANEXO C - AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DO TRABALHO EM MEIO ELETRÔNICO

Autorizo, para todos os fins de direito, que a UNIFACS com sede na Rua Dr. José Peroba, 251, STIEP, Salvador, Bahia, inscrita no CNP/MF sob o n. 13.526.884/0001-64, possa utilizar e disponibilizar perante qualquer meio de comunicação, inclusive na Internet, o trabalho (Gerenciamento de crise em ambiente digital: um estudo envolvendo o primeiro shopping do Norte/Nordeste do país) para que terceiros interessados em conhecer ou analisar o referido trabalho acadêmico possam imprimir para leitura e pesquisa, bem como reproduzir total ou parcialmente, e utilizar como lhes convier, respeitados os direitos do autor, conforme determinam a Lei n. 9.610/98 (Lei do Direito Autoral) e a Constituição Federal, art. 5º inc. XXVII e XXVIII “a” e “b”.

Neste sentido, declaro que, cumprido requisitos acima, nada poderei reclamar seja a que título for, sobre os direitos inerentes ao conteúdo do referido trabalho.

Data: 3 de maio de 2021.

Lívia Feiga de Oliveira Bispo

Assinatura do autor