UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

PAULA BRANDALISE CRUZETTA

GESTÃO DE CRISE NA ERA DIGITAL: CASO SANTANDER CULTURAL E A EXPOSIÇÃO QUEERMUSEU

Porto Alegre
2018

PAULA BRANDALISE CRUZETTA

GESTÃO DE CRISE NA ERA DIGITAL: CASO SANTANDER CULTURAL E A EXPOSIÇÃO QUEERMUSEU

Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Porto Alegre

2018

CIP - Catalogação na Publicação

BRANDALISE CRUZETTA, PAULA
GESTAO DE CRISE NA ERA DIGITAL: CASO SANTANDER CULTURAL E A EXPOSICAO QUEERMUSEU / PAULA BRANDALISE CRUZETTA. -- 2018.
75 f.
Orientador: ANA KARIN NUNES.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Relações Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Gestão de Crise. 2. Informação . 3. Redes Sociais Digitais. 4. Santander Cultural. 5. Exposição Queermuseu. I. NUNES, ANA KARIN, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado Gestão de crise na era digital: caso Santander Cultural e a Exposição Queermuseu, de autoria de Paula Brandalise Cruzetta, estudante do curso de Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 15 de junho de 2018.

Assinatura:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Paula Brandalise Cruzetta

GESTÃO DE CRISE NA ERA DIGITAL: CASO SANTANDER CULTURAL E A EXPOSIÇÃO QUEERMUSEU

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. Dra. Ana Karin Nunes (Orientadora)

_____

Prof. Dra. Denise Avancini Alves – UFRGS

_____

Prof. Dra. Elisangela Lasta – UFRGS

Porto Alegre, 29 de junho de 2018.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente aos meus pais, Lide e Vilésio, pelo amor e dedicação ao longo de toda minha vida. À minha mãe, em especial, que sempre confiou na minha capacidade e apoiou minhas escolhas.

Aos meus colegas e amigos da Fabico, pelos anos de vivências, cumplicidade e alegrias. Principalmente àqueles que estiveram ao meu lado em todos os momentos: Igor, Nílton, Isadora, Anita, Gabriel e Vinícius Fanfa. Obrigada pelo apoio, pela amizade, por serem minha família em Porto Alegre.

Às minhas primas (e amigas), Laisa e Carolina, por sempre terem sido meu alicerce, independente da distância física.

A todos aqueles que fizeram parte da minha vida em algum momento e, por consequência, da minha construção como sujeito. Todos contribuíram para que eu chegasse até aqui.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à minha orientadora, Ana Karin, por todo o incentivo ao longo da graduação, e pela compreensão e parceria no desenvolvimento deste estudo.

Obrigada!

RESUMO

O estudo tem como tema a gestão de crise no contexto da informação no ambiente digital. Como objetivo geral, tem-se identificar o posicionamento do Santander Cultural diante da crise da Exposição Queermuseu, a partir da perspectiva da informação no ambiente digital. A pesquisa possui abordagem exploratória e qualitativa, utilizando como métodos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Por meio da pesquisa bibliográfica, aborda-se a conceituação do termo crise, com foco nas crises organizacionais, a classificação das crises, as principais etapas e fundamentos da gestão de crise; o conceito de informação e sua aplicação no contexto das Relações Públicas, as transformações tecnológicas e informacionais, as características das redes sociais digitais, com ênfase nos impactos no que diz respeito às crises; e, por fim, as alterações nas práticas de gestão de crise diante do contexto digital. Constrói-se, a partir disso, a base teórica para a formulação do estudo de caso, cujo objeto é o Santander Cultural. A pesquisa foi realizada a partir da análise documental e análise de conteúdo. Com isso, identificou-se que o posicionamento do Santander Cultural diante da crise se deu em meio a um cenário com fluxos informacionais múltiplos e constantes e, com base nas perspectivas teóricas apresentadas, se deu sem planejamento prévio para a situação. Ainda, identificou-se a necessidade de as organizações adaptarem seus planos de crise ao contexto digital e, também, de estarem atentas aos cenários sociopolíticos, em vista dos riscos que podem apresentar.

Palavras-chave: Gestão de Crise. Informação. Redes Sociais Digitais. Santander Cultural. Exposição Queermuseu.

ABSTRACT

The study focuses on crisis management in the context of information in the digital environment. As a general goal, one has to identify the position of Santander Cultural in the face of the crisis of the Queermuseu Exposition from the information perspective in the digital environment. The research has an exploratory and qualitative approach, using as methods the bibliographic research and the case study. Through the bibliographical research, we approach the concept of the term crisis, focusing on organizational crises, the classification of crises, and the key steps and fundamentals of crisis management; the concept of information and its application in the context of Public Relations, technological and informational transformations, the characteristics of digital social networks, with an emphasis on their impact in relation to crises, and finally from the context presented the changes in crisis management practices. Based on this the theoretical basis for the formulation of the case study whose object is Santander Cultural is constructed. The research was done from documentary analysis and content analysis. As a result, it has been identified that Santander Cultural's position in the face of the crisis was in the midst of a scenario with multiple and constant information flows and based on the theoretical perspectives presented occurred without prior planning to the situation. The need for organizations to adapt their crisis plans to the digital context and to be aware of socio-political scenarios, given the impacts they can have on their activities has been identified.

Keywords: Crisis Management. Information. Digital Social Networks. Santander Cultural. Queermuseu Exposition.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Públicos prioritários 19

Figura 2 – Lista de Verificação Estratégica.....24

Figura 3 – Reações permitidas pelo Facebook 33

Figura 4 – Resumo das práticas de gestão de crise nas redes sociais digitais .. 38-39

Figura 5 – Publicação da página no Facebook Terça Livre TV 48

Figura 6 – Exemplo de comentário na publicação do Santander Cultural 1 49

Figura 7 – Exemplo de comentário na publicação do Santander Cultural 2 50

Figura 8 – Publicação do MBL atrelando a Exposição à pedofilia e à zoofilia 51

Figura 9 – Publicação do MBL nomeando a Exposição como um movimento de esquerda 52

Figura 10 – Primeira publicação do Santander Cultural sobre a exposição Queermuseu.....58

Figura 11 – Exemplo de comentário na publicação na Página do Santander Cultural 1 60

Figura 12 – Exemplo de comentário na publicação na Página do Santander Cultural 2 61

Figura 13 – Nota de encerramento da Exposição Queermuseu publicada no Facebook.....62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronologia dos principais acontecimentos do caso.....55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

2 GESTÃO DE CRISE 15

2.1 NOÇÕES DE CRISE 15

2.2 TIPOS DE CRISES 18

2.3 PLANEJAMENTO DE CRISE 20

3 FLUXO DE INFORMAÇÃO NA ERA DIGITAL 27

3.1 INFORMAÇÃO E SOCIEDADE 27

3.2 FLUXO DE INFORMAÇÃO NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS 30

3.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CRISE NO CONTEXTO DIGITAL 35

4 A CRISE DA EXPOSIÇÃO QUEERMUSEU 40

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 40

4.2 O SANTANDER 42

4.3 O SANTANDER CULTURAL 43

4.4 A EXPOSIÇÃO QUEERMUSEU – CARTOGRAFIAS DA DIFERENÇA NA ARTE BRASILEIRA 45

4.5 A CRISE 47

4.6 ATUAÇÃO E POSICIONAMENTO DO SANTANDER CULTURAL 57

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 65

REFERÊNCIAS 67

APÊNCIDE A – Obras da Exposição Queermuseu 72

1 INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas e informacionais, pautadas principalmente pelo advento da Internet, transformaram significativamente as interações entre os sujeitos. Com elas, a informação foi redimensionada, na medida em que permitem que qualquer sujeito produza, compartilhe, dissemine e consulte informações. Nessa perspectiva, o desenvolvimento tecnológico proporcionou o aumento do volume de informações disponíveis, bem como alterou os processos comunicacionais, de forma que as informações não estão mais concentradas, mas distribuídas nas mãos de diferentes sujeitos. Com isso, as organizações estão inseridas em um contexto com múltiplos fluxos de informação. Suas práticas estão mais visíveis e suscetíveis a intercepções dos sujeitos, visto que possuem aparato para tal.

Nesse contexto, as tecnologias digitais trazem consequências nítidas à reputação das organizações, pois as possibilidades de repercussões negativas sobre as suas práticas aumentaram. Por consequência, aumentaram também as possibilidades de crises. Calcula-se que, atualmente, 90% das crises em países mais desenvolvidos têm um componente significante da internet (BERSTEIN, 2008 *apud* FORNI, 2013). Diante disso, é preciso compreender a dinâmica das crises a partir do contexto digital, o qual pode alterar significativamente o surgimento, expansão e estratégias de gestão de crises. Entender o processo de gestão de crises no ambiente digital se faz necessário para adaptar estratégias organizacionais tanto *online* como *offine*, visto que esses dois universos estão cada vez mais atravessados.

No Brasil, em 2017, a crise do Santander Cultural ocorreu em decorrência da repercussão negativa nas redes sociais digitais a respeito da Exposição Queermuseu, ocorrida entre os dias 14 de agosto e 10 de setembro, na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. O cenário de crise levou o Santander Cultural a realizar o encerramento da mostra quase um mês antes da data programada. Além disso, gerou amplo debate nas redes sociais digitais, fazendo com que o acontecimento se tornasse pauta até mesmo na mídia internacional.

A partir disso, surgiu o seguinte problema de pesquisa: qual o posicionamento do Santander Cultural perante a crise desencadeada nas redes sociais digitais? Tal problemática surgiu em decorrência da curiosidade da pesquisadora pelo tema gestão de crise, aliado à admiração pela cultura e pela temática Queer. O valor

deste estudo consiste em levantar possíveis reflexões acerca da gestão de crise como processo fundamental para as organizações e, em especial, para as áreas da Comunicação e de Relações Públicas. Mas, sobretudo, refletir sobre como as novas formas de relacionamento, comunicação, consumo e produção de informação afetam os processos organizacionais, em específico, a gestão de crises.

A partir disso, este estudo teve por objetivo geral analisar como se deu o posicionamento do Santander Cultural na gestão da crise da Exposição Queermuseu, na perspectiva da circulação da informação no ambiente digital. Ainda, como objetivos específicos, definiu-se:

- Analisar como os fluxos de informação possibilitados pelas mídias digitais contribuíram para o surgimento e agravamento da crise da Exposição Queermuseu;
- Identificar os principais acontecimentos da crise da Exposição Queermuseu e atores envolvidos, de modo a avaliar como se deu a sua gestão pelo Santander Cultural.

Para alcançar os objetivos propostos, empregou-se a metodologia de pesquisa qualitativa com abordagem exploratória. Constituiu-se o estudo a partir da pesquisa bibliográfica, seguindo então para o estudo de caso. Nele, foram utilizadas como técnicas a análise documental, com objetivo de explorar os arquivos disponibilizados pelo Santander, pelo Santander Cultural e pela Exposição Queermuseu; e, também, a análise de conteúdo, a fim de analisar os comunicados do Santander Cultural frente à crise.

O estudo divide-se em cinco capítulos, a iniciar pela introdução. O segundo capítulo aborda a gestão de crise, apresentando conceitos e tipos de crise, as etapas e fundamentos básicos da gestão de crise. Nele, utilizam-se autores como Argenti (2006) e Coombs e Holladay (2012) para conceituação do termo crise na perspectiva organizacional; Dornelles (2012) para definição dos tipos de crise e mapeamento de públicos; e Forni (2013), Oliveira (2007) e Shinyashiki (2007) para abordar o processo da gestão de crise de fato, ou seja, o planejamento de crise.

O terceiro capítulo discorre sobre a informação e seus fluxos na sociedade contemporânea, bem como as alterações proporcionadas por esses fluxos, em específico no que diz respeito às crises. Para tal, inicialmente, aborda-se o termo informação e seu uso nos processos comunicacionais e de relações públicas, utilizando autores como Davenport (1998) e Simões (2001). Seguido pelas

transformações tecnológicas e informacionais, abordadas a partir de Castells (1999; 2003; 2007). Após, procura-se entender o papel das redes sociais digitais na alteração dos fluxos informacionais, utilizando autores como Recuero (2009; 2012) e Boyd (2007). Por fim, revisam-se as práticas de gestão de crise com autores como Teixeira (2011) e Bueno (2003).

O quarto capítulo procura compreender como se deu o posicionamento do Santander Cultural diante da crise. Para isso, no primeiro momento, apresenta-se o Santander, bem como o Santander Cultural e a Exposição Queermuseu, através dos documentos das organizações e da Exposição. Em seguida, a situação de crise é abordada em tensionamento com os aspectos teóricos. Por fim, analisa-se o posicionamento do Santander Cultural diante da situação de crise apresentada. O quinto e último capítulo compreende as considerações obtidas através das análises, permitindo uma melhor compreensão dos desdobramentos de crises no ambiente digital.

2 GESTÃO DE CRISE

Para que seja possível refletir e compreender o processo de gestão de crise na contemporaneidade, onde o fluxo de informação sofre alterações significativas com as novas tecnologias, convém compreender o que é de fato considerado uma crise e suas implicações nos ambientes organizacionais. Frente a isso, são apresentados neste capítulo, primeiramente, conceituações para o termo crise em seus mais diversos usos, bem como a classificação das crises de acordo com sua natureza. Por fim, aborda-se o planejamento de crise, compreendendo os fundamentos básicos e principais processos da gestão de crise, que consiste em adotar procedimentos a fim de prevenir e controlar situações.

2.1 NOÇÕES DE CRISE

A partir da interpretação da utilização do termo “crise” em obras de diversos autores ao longo dos séculos, Koselleck (2006) aborda o conceito do ponto de vista de sua evolução léxica. De acordo com o autor, o conceito de crise surgiu com os gregos nas áreas de Teologia, Medicina e Direito, e transmitia a ideia de oposição de escolhas entre alternativas extremas, como vida e morte. A utilização do termo na Política, História e Psicologia foi expandida na Europa ao longo do Século XVII. Na História, crise representaria um novo sentido de tempo, indicando e intensificando o fim de um período. No âmbito da Política, crise seria um desdobramento do sentido médico da palavra; identificando o “corpo político”. Ao longo dos anos e através do uso da palavra em inglês, francês e alemão, o conceito se expandiu para as esferas da política interna e externa e, também, para a Economia (KOSELLECK, 2006).

Desde a queda de Wall Street em 1929[1], evento conhecido como a Grande Depressão ou Crise de 1929, o termo é vinculado com recorrência ao setor econômico. Porém, segue comportando vários outros sentidos que ultrapassam a perspectiva econômica, sendo usado nas áreas de Psicologia, Ciências Sociais, História, Política e outras. Após desdobrar-se pelo conceito desde o início de sua

[1] A queda de Wall Street foi o maior período de crise econômica mundial, que ocorreu entre os anos de 1929 e 1933. Atingiu inicialmente a economia norte-americana, espalhando-se em seguida para a Europa, Ásia, América Latina e África.

utilização, Koselleck (2006, p. 358, tradução nossa[2]) atualiza seu uso, afirma que “In our century, there is virtually no area of life that has not been examined and interpreted through this concept with its inherent demand for decisions and choices”.

O termo “crise”, portanto, tem seu sentido adaptado de acordo com a situação em que está sendo empregado. No entanto, de forma geral, todas as noções de crise significam um momento de transição de uma condição anterior para uma nova, que se presta necessariamente a um status diferente e que leva a um ponto de não retorno, tal como defendem Bauman e Bordoni (2016).

No contexto organizacional, crise é vista “[...] como uma situação inesperada que foge ao controle dos administradores e cujo desdobramento vai prejudicar a atuação normal da empresa” (NEVES, 2004, p. 115). Corroborando com essa perspectiva, Argenti (2006, p. 259) analisa crise como:

> [...] uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade, da organização ou outros danos de reputação.

Contudo, tal como ressalta Forni (2013), é importante evidenciar que o surgimento de uma crise não depende apenas de calamidades ou eventos de grande porte, mas até mesmo fatos aparentemente simples e insignificantes podem assumir dimensões maiores do que as organizações imaginam e desejam. Muitas vezes, o episódio da crise pode começar a partir de um boato, que não gerenciado corretamente pode vir a alcançar uma situação difícil de ser contornada.

De toda forma, é preciso diferenciar um fato negativo ou um estado de emergência de uma crise. Um estado de emergência não significa necessariamente a ocorrência de uma crise. A partir de Viana (2008), define-se uma situação de emergência como um momento de exceção, que pede uma decisão que não se encaixa na cadeia de comandos comuns. “Já a crise é um questionamento que envolve os valores da organização, sua segurança e até mesmo a sua existência” (VIANA, 2008, p. 181). Enquanto situações emergenciais podem ser controladas rapidamente, as crises podem ser dinâmicas e imprevisíveis, demandando mais

---

[2] Tradução livre: “Nesse século, não há quase nenhuma área que não tenha sido examinada e interpretada por esse conceito e sua inerente demanda por decisões e escolhas”.

tempo e energia e desafiando as organizações, pessoas, funções e processos de forma não usual.

Ao analisar as consequências das crises, pode-se dizer que elas possuem a capacidade de interferir negativamente na reputação, causar perda de faturamento, perda de clientes e trazer transtornos ao clima interno. Ainda, dependendo da sua natureza, podem causar danos à vida, à saúde e à segurança pública, que são as principais preocupações em situações de crise, de acordo com Coombs e Holladay (2010). Entretanto, é a maneira como a crise será conduzida que definirá os seus resultados finais. Dessa forma, compreende-se a importância da gestão de crises, tema abordado por Coombs e Holladay (2010), para o qual crise significa:

> [...] uma ameaça imprevisível e importante que pode ter um efeito negativo sobre a organização, a indústria ou as partes interessadas, se gerenciada incorretamente. Ao contrário, pode ser uma oportunidade de melhoria. Independentemente disso, oportunidades e ameaças são mais uma função dos resultados da gestão de crises, ao invés de uma consequência da crise (COOMBS; HOLLADAY, 2010, p. 21).

Do ponto de vista da comunicação, crises são vistas como situações que têm potencial para interferir nos relacionamentos com os públicos e, consequentemente, na reputação organizacional. Assim, compreendendo que a reputação é o resultado de um trabalho complexo, que requer investimentos pesados e contínuos, é prejudicial que ela seja afetada de maneira negativa. Nesse sentido, o trabalho da comunicação e, especificamente, do profissional de relações públicas ganha destaque, visto que o princípio e fundamento da atividade “[...] localizam-se na relação de poder entre as organizações e seus públicos, assim, como na possibilidade iminente do conflito entre ambos” (SIMÕES, 2001, p. 51). No entanto, como ressalta Forni (2013), apesar da relevância da comunicação e das relações públicas no trabalho voltado para a gestão de crises, as crises transcendem a comunicação e pressupõe trabalho conjunto de todas as áreas.

Levando em consideração a complexidade e possíveis impactos das crises, as organizações precisam atentar para a importância de realizar um planejamento voltado para a gestão de crises, até mesmo como fator de responsabilidade social, visando à preparação para enfrentá-las de modo a preservar o vínculo e a integridade dos públicos afetados e sociedade como um todo. Ademais, é importante ter consciência dos tipos de crise existentes, visto que a amplitude das situações e

cenários podem variar em conformidade com a natureza da crise. Por isso, no sentido de auxiliar no gerenciamento, é necessário que as organizações identifiquem o tipo e a causa da crise, a fim de direcionar da forma mais adequada as ações de gerenciamento. Dito isso, os tipos de crise e o mapeamento de públicos, realizado a partir da natureza da crise, serão abordados a seguir.

2.2 TIPOS DE CRISES

Para melhor compreensão das crises organizacionais, é importante conhecer suas causas, visto que podem ter um perfil diverso em virtude da sua natureza. As crises, apesar de se configurarem pelas mesmas características de formas gerais, acontecem por motivos distintos e possuem fontes diferentes. Mesmo que seja praticamente impossível mapear todas as possibilidades de crises, os autores as classificam levando em consideração as ocorrências mais frequentes. Conforme Dornelles (2012), as crises podem ser classificadas como:

1. Naturais: fenômenos da natureza (terremotos, inundações, etc.);
2. Tecnológicas: interferência do homem na natureza e no meio ambiente (vazamentos químicos, incêndios, etc.);
3. Saúde: relacionadas com a saúde e a alimentação (intoxicações, etc.);
4. Confronto: envolvem grupos civis, grupos não governamentais, movimentos de causas específicas; defesa de interesses e de pressão; mobiliza a opinião pública e pode se tornar um espaço para promoção de uma causa;
5. Malevolência: atividades ilícitas e maldade para causar danos à imagem de uma empresa ou pessoa; terrorismo, falsificação, boatos, ataques institucionais ou informáticos;
6. Distorção de valores: proporcionam a satisfação de um público e insatisfação de outro(s);
7. Decepção: produto ou serviço com problemas ou defeitos de fabricação; serviço prometido e não cumprido, etc.;
8. Má administração: atos ilegais ou imorais, fraudes subornos, roubos, etc.

Ainda, segundo Cardia (2015, p. 35), “[...] crises são normalmente frutos de desastres naturais, ações ou omissões institucionais/empresariais, conflitos humanos ou políticos”. Importa destacar, que mesmo segmentadas dependendo da natureza, as crises podem se relacionar com todos os outros segmentos ao decorrer

de sua existência (DORNELLES, 2012). Uma crise causada devido ao vazamento de produtos químicos, por exemplo, que é classificada como “tecnológica”, pode desencadear confronto entre grupos de movimentos distintos, que comporta outra segmentação de crise.

As classificações das crises permitem que pesquisas e mapeamentos sejam realizados, dando base aos estudos e amparo aos profissionais da área, que podem analisar as alterações das crises ou o surgimento de novas, como as derivadas do cibercrime. O ICM (Institute for Crisis Management (ICM), que analisa a ocorrência de crises corporativas nos Estados Unidos, é um exemplo que faz uso da classificação das crises para apresentá-las. Conforme o *Relatório anual de crises*: 2017, emitido pelo ICM (2018), as crises mais frequentes são as relacionadas às más práticas profissionais, apropriação indevida de recursos, práticas ilegais ou antiéticas, classificadas como falhas de gestão, segundo o documento, ou como má administração, conforme Dornelles (2012). Ainda que o Relatório seja realizado com base na realidade norte-americana, as crises costumam seguir um padrão, o que justifica que sirva de base à prevenção de crises também no Brasil.

Além disso, a natureza da crise pode apresentar definições que contribuem para o seu gerenciamento, visto que “[...] cada cenário pode mudar a sequência de públicos a serem trabalhados imediatamente” (DORNELLES, 2012, p. 74). Dessa forma, de acordo com a situação apresentada, o público prioritário, aquele ao qual as informações a respeito da crise devem ser direcionadas de imediato, pode variar. Nesse contexto, Dornelles (2012) destaca a necessidade de realizar o mapeamento dos públicos de acordo com a natureza da crise, estando entre eles:

Figura 1 – Públicos prioritários

Fonte: Dornelles (2012, p. 74)

O caso de crise da companhia aérea Gol, ocorrido em 2006, quando um avião que fazia a rota Manaus-Brasília teve sua queda provocada por um choque com um jato Legacy, da Embraer, é um exemplo de como a definição dos públicos prioritários pode auxiliar no gerenciamento de crises. Oliveira (2007) apresenta o caso, que foi premiado na 33ª edição do Prêmio ABERJE, na categoria "Gestão de Crises Empresariais" (ABERJE, 2018), enfatizando o papel da comunicação com os públicos prioritários:

> [...] o presidente da empresa, Constantino de Oliveira Junior, foi o porta-voz da empresa desde o primeiro momento, e o atendimento aos familiares das vítimas foi prioritário. Buscando-se atender às suas solicitações e respeitar a sua privacidade, foi estabelecido um canal de diálogo permanente e transparente junto aos públicos prioritários: familiares das vítimas, imprensa, autoridades, empregados, parceiros e clientes (OLIVEIRA, 2007, p. 171).

O sucesso no gerenciamento de crises, obviamente, não depende apenas da definição dos públicos a serem priorizados, mas sim de um conjunto de fatores que serão vistos a seguir, ao abordar-se o planejamento de crises. Porém, o mapeamento dos públicos é uma das formas de auxiliar no processo de gestão de crises, ao passo que, além de permitir que as organizações saibam a quem direcionar as informações de imediato, permite definir padrões comportamentais, auxiliando a planejar o que e de que forma comunicar, visando maior eficácia da comunicação.

2.3 PLANEJAMENTO DE CRISE

A gestão de crises, que tem como objetivo "[...] assumir o controle da situação para minimizar o potencial dano causado por uma crise ao negócio e à reputação da organização" (FORNI, 2013, p. 65), envolve aspectos que devem ser trabalhados antes, durante e após a crise. Conforme Shinyashiki (2006, p. 155), a gestão de crise, em resumo, pode ser definida como:

> [...] um conjunto de ações realizadas pelos gestores com o objetivo de evitar, prevenir e solucionar as situações de risco de degeneração enfrentadas pelas empresas, de modo a recuperar suas condições normais de funcionamento, rentabilidade e competitividade.

O processo de gestão de crises é dividido em fases que atendem aos seus objetivos: detecção de sinais; prevenção; contenção (limitação dos danos); recuperação e aprendizagem (PEARSON; MITROFF, 1993). As fases iniciais são as mais valorizadas pelos profissionais e estudiosos da área, visto que muitas das situações de crises podem ser evitadas e, quando ocorrem, é possível que sejam bem administradas através de um gerenciamento bem definido e sistemático que começa por um “planejamento de prevenção de crises” (DORNELLES, 2012). Nesse sentido, Rosa (2008, p. 70) afirma que “[...] na hora da crise, o importante é lidar com o problema da forma mais adequada – e isso é muito mais fácil se houve um planejamento prévio”. Cabe destacar, contudo, que a prevenção não é parte isolada no processo de gestão de crises. Ela faz parte do todo e “[...] consiste em investir em uma série de ações que vêm muito antes dos problemas e conflitos saírem da esfera particular e se tornarem públicos” (DORNELLES, 2012, p. 68).

Para direcionar investimentos e esforços a fim de prevenir as crises, o primeiro passo é investigar a fundo os principais riscos e vulnerabilidades das organizações. Trata-se da gestão de riscos, onde é feito o mapeamento das ameaças, riscos e pontos vulneráveis com o intuito de fornecer orientações para prevenir e limitar os danos que as crises podem provocar (COOMBS; HOLLADAY, 2010). Em relação à forma como os riscos devem ser mapeados, Forni (2013) e Oliveira (1999) defendem que uma das maneiras mais efetivas é a realização de uma *Auditoria de Vulnerabilidades ou Auditoria de Riscos,* que diz respeito a “[...] uma inspeção periódica que diagnostica, avalia e relaciona os potenciais riscos e que pode ser feita por pessoas do quadro da empresa ou por consultores externos” (FORNI, 2013, p. 76).

Porém, para total êxito no diagnóstico dos riscos, ainda que seja tarefa designada a uma equipe específica, deve-se levar em consideração a opinião de representantes de todas as camadas ou setores da organização, visto que cada um detém conhecimentos específicos de suas funções (DORNELLES, 2012). Ademais, em virtude da importância da gestão de riscos, o processo deve ser permanente, acompanhando e monitorando não só as atividades que envolvem a organização, mas também o cenário econômico, político e social, os quais também podem impactar suas atividades.

A comunicação, que tem papel primordial em todo o processo de gestão de crise e permeia todas as suas etapas, na gestão de riscos é chamada de comunicação de risco. Nesse contexto, é entendida como:

> [...] um processo interativo de troca de informações e opiniões com as diferentes partes interessadas, compreendendo múltiplas mensagens sobre a natureza dos riscos e a maneira como são identificados, analisados e gerenciados (SÉRIE RISK MANAGEMENT, 2005, p. 14).

No entanto, é preciso diferenciar a comunicação de risco da comunicação de crise. A comunicação de crise diz respeito à reação da organização frente a própria crise, enquanto a comunicação de risco funciona como um alerta e é voltada para a prevenção de crises. A comunicação de crise pode ser definida como "[...] o processo de administrar efetivamente as informações sobre um evento negativo, com os principais *stakeholders*: empregados, mídia, clientes, acionistas, fornecedores e tantos outros" (FORNI, 2013, p. 125, grifo do autor). Nas fases iniciais da gestão de crise, nas quais o foco é a prevenção, a comunicação também deve passar por um diagnóstico que forneça resultados que possam nortear os preparativos e os investimentos dirigidos à gestão comunicacional.

Após a realização da Auditoria de Riscos, quando já se tem dados e informações consistentes, deve-se estruturar o plano de crises, definindo ações estratégicas para as possíveis situações de crises identificadas. Para isso, é instaurado um comitê de crise, formado por profissionais de várias áreas, departamentos ou setores da organização que contemplem a comunicação, área jurídica e financeira, segurança do trabalho e demais áreas técnicas, além da alta administração. Uma equipe multidisciplinar é importante para permitir ações abrangentes às diferentes situações.

Conforme Forni (2003), no plano de crises deve ser estabelecido, por exemplo, a forma de gerenciamento para cada situação, definição do papel e responsabilidades de cada membro líder da organização e do próprio comitê de crise. Ainda conforme o autor, o plano de comunicação deve ser feito separadamente, mas em complemento ao plano de crise, visto que é necessário realizar um planejamento integrado, pois "[...] não dá para administrar crises na organização se cada área faz a própria gestão" (FORNI, 2013, p. 111). Segundo

Dornelles (2012), referente a comunicação de crise, deve-se definir previamente ações relacionadas à:

> [...] implementação e ao controle de programas e projetos de relacionamento com os públicos de interesse (interno e externos) e ao levantamento constante das opiniões dos mesmos (radiografia da imagem). Nesta etapa as ações pontuais de comunicação de crise são definidas *a priori*, produzidas e alinhadas com a missão e com o posicionamento da organização (DORNELLES, 2012, p. 68, grifo da autora).

O planejamento da comunicação permite que muitos erros sejam evitados, encurtando o período negativo e possibilitando que futuramente atributos positivos sejam atribuídos à organização. Porém, tal como ressalta Forni (2013, p. 126), um plano de comunicação de crise só funciona "[...] se a instituição já mantém um sistema de comunicação ativo, profissional e integrado".

O ICM (2018) defende a necessidade de realizar três planos de crises. O primeiro é o plano operacional, prevendo o que fazer em cada situação. O segundo é o plano de comunicação, que deve definir quem responderá pela organização e o que dirá. Por fim, o último plano sugerido é o de recuperação, que deverá descrever como manter as operações durante a crise e como retornar à normalidade quando a crise acabar.

Argenti (2006) apresenta uma lista de verificação estratégica de gerenciamento de crise, estruturada por Pearson e Mitroff (1993), onde é possível visualizar de maneira mais detalhadas as ações estratégicas voltadas para o gerenciamento de crise. As ações podem ser utilizadas para revisão da implementação de uma estrutura que atue de forma preventiva:

Figura 2 – Lista de Verificação Estratégica

Lista de Verificação Estratégica	
Ações Estratégicas 1. Integrar o gerenciamento de crise aos processos de planejamento estratégico 2. Integrar o gerenciamento de crise às declarações de excelência corporativa 3. Incluir elementos externos no Conselho e nas equipes de gerenciamento de crise 4. Fornecer treinamentos e workshops em gerenciamento de crise 5. Expor os membros da organização às simulações de crise 6. Criar uma diversidade ou portfólio de estratégias de gerenciamento de crise **Ações Técnicas e Estruturais** 1. Criar uma equipe de gerenciamento de crise 2. Alocar orçamento ao gerenciamento de crise 3. Estabelecer responsabilidades para atualização das políticas/manuais para emergência 4. Sistematizar em computador listas de recursos de gerenciamento de crise (por exemplo, capacidade dos funcionários) 5. Definir uma sala de controle para o comando de emergência 6. Garantir a redundância tecnológica para as áreas vitais (por exemplo, sistema de computador) 7. Estabelecer relacionamentos de trabalho com especialistas externos em gerenciamento de crise **Ações de Avaliação e Diagnóstico** 1. Realizar auditorias legais e financeiras sobre riscos e responsabilidade civil 2. Modificar a cobertura de seguro para atender às contingências do gerenciamento de crise 3. Realizar auditorias de impacto ambiental 4. Priorizar as atividades necessárias para as operações diárias	5. Estabelecer um sistema de monitoramento para sinais antecipados de alarme 6. Estabelecer um sistema de monitoramento para acompanhar crises passadas ou recentes **Ações de Comunicação** 1. Fornecer treinamento para lidar com a mídia em relação ao gerenciamento de crise 2. Melhorar as linhas de comunicação com as comunidades locais 3. Melhorar a comunicação com os *stakeholders* que possam intervir **Ações Psicológicas e Sociais** 1. Aumentar a visibilidade do envolvimento da alta gerência com o gerenciamento de crise 2. Melhorar o relacionamento com grupos ativistas 3. Melhorar a comunicação de baixo para cima (incluindo denunciantes) 4. Melhorar a comunicação de baixo para cima sobre os programas/responsabilidades relativos ao gerenciamento de crise 5. Fornecer treinamento relativo aos impactos humanos e emocionais das crises 6. Fornecer serviços de suporte psicológico (por exemplo, administração de estresse /ansiedade) 7. Reforçar a memória corporativa simbólica de crises e perigos do passado

Fonte: Pearson e Mitroff (1993, p. 280)

O exercício de estabelecer um plano de crise e trabalhar segundo as normas estabelecidas nele é um desafio para as organizações, mas as vantagens são muitas. Oliveira (1999) ressalta que, ao utilizar um plano de crises, elimina-se o improviso nas decisões a serem tomadas nos momentos críticos, visto que já existe um plano no qual as ações foram pensadas e estabelecidas no momento de calmaria. Assim, no lugar do provisório, “[...] trabalha-se com um setor colaborando com o outro, fortalecendo o outro. Somam-se esforços para preservar a reputação da empresa” (OLIVEIRA, 2007, p. 165). Vale ressaltar que os planos de crise devem ser testados, avaliados e modificados conforme as necessidades de cada

organização. Eles não existem para engessar o sistema, mas para facilitar e objetivar a atuação integrada dos setores em situações críticas.

O planejamento de crise também é voltado para o gerenciamento da crise propriamente dito, quando a crise já está instalada. Nesse momento, lida-se diretamente com a visibilidade, repercussão negativa e com a busca constante por informações por partes dos mais diversos públicos. Por isso, as crises exigem agilidade nas respostas e transparência dos envolvidos. A estratégia correta nas crises é assumir o comando da comunicação e posicionar-se antes que alguém faça isso pela organização (DORNELLES, 2012). Compreende-se, portanto, que isso é muito mais fácil quando já existe a definição dos públicos prioritários para cada situação, bem como materiais de comunicação prontos e ações previamente estruturadas. Ao encontro disso, destaca-se que:

> [...] as informações transmitidas prontamente acabam com os boatos e acalmam os nervos. Um fluxo contínuo de informações indica que alguém está cuidando do problema. Quando não são dadas informações rapidamente, cria-se um vazio que alguma outra fonte preenche e as empresas não demoram a descobrir que perderam o controle do caso (CORRADO, 1994, p. 182).

Contudo, caso não se tenha informações suficientes e respostas satisfatórias, falar com a mídia pode ser uma atitude arriscada, visto que um discurso ou resposta frustrantes podem agravar a crise, como alerta Forni (2013). Ainda durante o período de existência da crise, deve-se monitorar a percepção e as atitudes dos públicos para possíveis alterações no posicionamento. Mesmo seguindo o plano de crise, é importante que exista certa flexibilidade nas ações para que elas se adequem aos cenários e à reação dos públicos.

Por fim, no período pós-crise, quando as atividades da organização e dos envolvidos voltam a sua normalidade e quando a crise sai do foco da opinião pública, deve-se realizar levantamentos e pesquisas de opinião na intenção de dar base para as próximas decisões a serem tomadas. Além disso, não apenas deve-se preocupar com a recuperação da imagem e reputação, mas também é necessário analisar e refletir sobre todo o acontecido para que o plano de crises seja reestruturado e atualizado (DORNELLES, 2012). Nesse sentido, Shinyashiki (2006, p. 157) afirma que:

> Outro aspecto a ser considerado é realizar uma avaliação das causas da crise e das decisões e ações tomadas, visando a um aprendizado para que ela não aconteça de novo. Pode-se dizer que a prevenção de uma crise sempre começa na análise de uma crise já ocorrida.

O planejamento, portanto, compreende todas as etapas de uma crise, desde a investigação dos riscos até a análise dos seus resultados finais. Com ele, a atuação das organizações é facilitada, sendo viável reações e respostas rápidas, objetivas e eficazes. Além disso, devido à visibilidade proporcionada pelas crises, com um planejamento bem estruturado, existe a possibilidade de que os valores e posicionamento das organizações sejam reafirmados ou, ainda, reposicionados. De toda forma, crises são momentos de transição, que resultarão na reconfiguração de relações, estruturas e até mesmo da reputação organizacional.

Entretanto, com o desenvolvimento tecnológico, sobretudo a expansão do acesso à internet e participação intensa nas redes sociais digitais, novos desafios são lançados às organizações, demandando alteração nas práticas voltadas à gestão de crise. Diante disso, ao falar de crise na contemporaneidade, faz-se necessário compreender sua dinâmica também a partir do contexto digital, o qual pode alterar significativamente o surgimento, expansão e gestão das crises. Sendo assim, o próximo capítulo é destinado a abordar tais questões.

3 FLUXO DE INFORMAÇÃO NA ERA DIGITAL

Diante do objetivo deste estudo, faz-se necessário abordar as transformações tecnológicas e informacionais, visto que os seus impactos afetam também os processos comunicacionais, incluindo a gestão de crise. No entanto, o mesmo não é possível sem que antes seja apresentada uma breve delimitação do conceito de “informação”, bem como o uso da informação no processo de planejamento de comunicação. Este capítulo discorre ainda sobre as redes sociais digitais, apresentando suas principais características e impactos no que concerne às crises. Por fim, as práticas de gestão de crise são revisadas, abordadas a partir do contexto informacional e digital apresentado.

3.1 INFORMAÇÃO E SOCIEDADE

A palavra informação, etimologicamente, vem da palavra latina *informare*, no sentido de dar forma ou aparência (SIMÕES, 2001). Já no uso cotidiano, a palavra tem seu sentido voltado para o conhecimento de um fato. No contexto dos veículos de comunicação, informação está ligada à quantidade de novidade “que subjazem ao corpo” das mensagens (SIMÕES, 2001). Além disso, observa-se uma ligação inerente das palavras informação e dado, embora, de acordo com Davenport (1998, p. 02), dados são “[...] fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Os dados são elementos que registram um acontecimento sem expressar significado sobre ele, enquanto a informação diz respeito aos "[...] dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto" (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 24). De forma geral, a informação pode ser considerada um dado processado de maneira significativa em um determinado contexto, subjetiva, vista como uma construção que depende da análise e da interpretação do receptor.

Na perspectiva de Relações Públicas, a informação é entendida como matéria essencial para sua existência, tal como defende Simões (2001). Segundo o autor, a comunicação se caracteriza como meio, enquanto a informação seria a matéria-prima, a essência para o desenvolvimento do processo e do programa de Relações Públicas (SIMÕES, 2001). O uso da informação, no entendimento das Relações Públicas, não consiste somente na transmissão de mensagens, mas na gestão de informações que auxiliem a esclarecer como pensam os públicos de interesse da

organização, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas (SIMÕES, 2001). Pode-se concluir, a partir desta abordagem teórica, que a atividade de Relações Públicas passou a incorporar a informação dentro do seu processo não somente como matéria-prima, mas também como recurso estratégico e, por isso, a eficácia das ações de comunicação está diretamente relacionada à forma como a informação é gerenciada nas organizações.

Frente a isso, cabe destaque, ainda, às transformações tecnológicas e informacionais, as quais afetam diretamente a gestão da informação pela atividade de Relações Públicas no cenário organizacional. Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), são essas transformações as principais responsáveis por alterar completamente o modo de planejamento estratégico das organizações atualmente.

Desde o século passado, a evolução tecnológica resultou em um novo modo de desenvolvimento informacional, que está transformando a cultura material em torno das tecnologias da informação, processamento e comunicação (CASTELLS, 1999). A Era da Informação, tal como defende Castells (1999), de maneira geral, constitui um momento histórico em que a base de todas as relações se estabelece através da informação e da sua capacidade de processamento e de geração de conhecimentos. Este fenômeno é denominado pelo autor como sociedade em rede, o qual tem no seu centro a apropriação da Internet, bem como seus usos e lógica incorporada no sistema capitalista.

Com um novo paradigma técnico-econômico vigente, houve uma alteração nas bases em que se constituíam as tradicionais práticas de comunicação entre organização-públicos, tal como os processos de Relações Públicas. Na sociedade em rede, onde a relação tempo-espaço e a forma de organização do mundo são modificadas por conta do contexto digital, pode-se pensar que, mesmo não havendo uma nova comunicação, a virtualização altera as características dos processos comunicacionais (NEIVA; BASTOS; LIMA, 2012). Nesse contexto, Castells (2007) defende que hoje é impossível pensar em comunicação sem levar em conta sua relação com as tecnologias digitais e globalização.

Embora a organização social em redes não seja novidade na história da humanidade, a constituição de redes com base nas novas tecnologias está “[...] integrando o mundo em redes globais de instrumentalidade” (CASTELLS, 1999, p. 57), cada vez mais complexas do que todas as redes sociais já formadas pelo homem. As relações através da rede, nesse contexto, rompem as fronteiras

geográficas entre os sujeitos e acabam por facilitar a troca de informação, bem como a organização das pessoas em diferentes grupos sociais. Nesse sentido, a interatividade proporcionada pelas redes sociais digitais resultou na formação de redes horizontais de comunicação e, conforme Castells (2003), induziu ao surgimento de uma nova forma de comunicação, chamada de *mass self-communication*[3], que pode ser compreendida como a comunicação da massa entre si ou a intercomunicação da massa. Isso significa que a comunicação de massa passa por uma "desintermediação", abrindo um leque de influências e permitindo maior intervenção dos cidadãos nos processos de produção e distribuição de informação e conteúdo.

Assim, mais do que potencial para comunicação com pessoas geograficamente distantes, as redes fundamentadas na internet têm a capacidade de descentralizar a informação, possibilitando uma maior oferta de conteúdos e facilidade de acesso aos mesmos. No entanto, mesmo com essa cultura de participação, onde o diálogo é livre e potencializado, também há sistemas reguladores e desenhos de informação que estabelecem certos limites à interação. Conforme Primo (2011, p. 05), as ações dos sujeitos nas redes são "[...] sensíveis a certos condicionamentos trazidos pelo aparato tecnológico em jogo". Ainda assim, as redes sociais digitais permanecem sendo um modo de comunicação distinto, conferindo bastante autonomia aos seus usuários com relação a seus donos e reguladores. Isso acontece porque essa tecnologia digital permite que indivíduos e organizações "menores" gerem seus próprios conteúdos informacionais e os distribuam no ciberespaço, rompendo esse controle comercial e governamental (CASTELLS, 2003).

A produção de informação, portanto, não está restrita a pequenos grupos, mas distribuída nas mãos de usuários comuns que utilizam as novas tecnologias para acessar, consultar, produzir e disponibilizar conteúdos sobre os mais diversos assuntos e finalidades. As redes sociais digitais, dessa forma, impactam profundamente o cotidiano contemporâneo, alterando a forma como as pessoas se relacionam, percebem valores e, até mesmo, como constroem significados e

---

[3] O termo considera a nova forma de comunicação em massa, onde os indivíduos produzem, enviam e recebem as informações individualmente. Por meio dessa capacidade de intercomunicação, Castells (2003) acredita que os indivíduos, movimentos sociais e até mesmo políticos de fora do sistema consigam subverter os fluxos de comunicação dominantes, especialmente aqueles provenientes da mídia, possibilitando à sociedade maior capacidade de controle e de organização.

sentidos (RECUERO, 2012). Além disso, as pessoas não apenas refletem essas redes, mas influenciam sua construção e, com isso, os fluxos de informação que circulam nesses grupos (RECUERO, 2012). Por isso, as informações são complexificadas, do mesmo jeito que os processos que fazem uso da informação.

Infere-se, assim, que as organizações estão inseridas em um cenário caracterizado pela velocidade e pela imprevisibilidade, onde os fluxos de informação e comunicação apresentam-se ampliados e mais fluidos. Essas características apontam não só para a complexidade das práticas comunicacionais, mas para a atenção voltada para as organizações e suas ações, pois a sociedade está se percebendo como elemento integrante e essencial dos processos organizacionais. Diante do exposto, cabe analisar mais detalhadamente de que forma os fluxos informacionais são modificados a partir das redes sociais digitais, buscando compreender quais características das redes fazem com que elas sejam vistas como responsáveis por grande parte da circulação de informação na atualidade e quais são as implicações na origem e expansão de crises.

3.2 FLUXO DE INFORMAÇÃO NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS

No ambiente digital, redes sociais são “[...] espaços de interação [e] lugares de fala construídos por atores e suas conexões” (RECUERO, 2009, p. 26). Os atores, nesse espaço, devido ao distanciamento geográfico entre os envolvidos nas interações ocorridas ali, não são imediatamente discerníveis e, por isso, são vistos como representações dos atores sociais. Essas representações são apropriações individuais do ciberespaço, que funcionam como uma presença do “eu”. Assim, podem ser representados por blogs, sites e perfis nos sites de redes sociais, como Twitter e Facebook. Por sua vez, as conexões são os elementos que vão criar a estrutura na qual as representações formam as redes sociais (RECUERO, 2009).

Para prosseguir com a análise, é preciso compreender em que medida as redes sociais se diferenciam dos chamados sites de redes sociais. Embora quase todas as ferramentas de comunicação mediadas pelo computador sejam capazes de suportar redes sociais, Boyd (2007) define os sites de redes sociais como aqueles que permitem a publicização da rede social. Dessa forma, ainda que os sites de redes sociais atuem como suporte para as interações que constituirão as redes sociais, eles não são, por si, redes sociais. Eles deixam as redes visíveis, mas é

importante destacar que são, em si, apenas sistemas (RECUERO, 2009). Segundo Boyd (2007, p. 02, tradução nossa) os sites de redes sociais digitais são definidos como:

> [...] web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile with a bounded system, (2) articulate a list of other users with they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by other within the system[4].

Ainda conforme Boyd (2007), os sites de redes sociais possuem características específicas que contribuem para alterações significativas no fluxo informacional contemporâneo, sendo elas: a) a persistência, que refere-se ao fato de que as informações publicadas nesses espaços permanecem nele; b) a capacidade de busca, que permite rastreamento dos atores e informações; c) a replicabilidade de todo conteúdo que é publicado no espaço digital; e d) as audiências invisíveis, quando a presença dos indivíduos nem sempre são visíveis através da participação nas redes. Assim, pode-se dizer que a reconfiguração dos fluxos de informação ocorre devido a Internet, como mediação, permitir não apenas a produção de informações e conteúdos por qualquer usuário presente nesses espaços, mas que as informações sejam difundidas através das conexões existentes entre os atores e, além disso, armazenadas, replicadas e buscadas.

No entanto, é preciso destacar que devido às redes sociais serem constituídas de atores sociais, com interesses, percepções e sentimentos, "[...] há uma conexão entre aquilo que alguém decide publicar na Internet e a visão de como seus amigos ou sua audiência na rede perceberá tal informação" (RECUERO, 2009, p. 115). A partir dessa premissa, para entender os fluxos de informação nas redes sociais digitais, faz-se necessário compreender que as informações podem circular nas redes *online* com base na percepção de valor gerado. O que significa que "[...] a publicação de determinadas informações pode estar diretamente relacionada com a percepção do impacto no capital social[5] que irá gerar para um determinado ator"

---

[4] Tradução livre: serviço baseado na web (1) que permite que indivíduos construam um perfil público ou semipúblico em um sistema delimitado (2) articulem uma lista de outros usuários com quem compartilham uma conexão (3) olhem e analisem sua lista de conexões e listas feita por outros usuários dentro do sistema".

[5] O capital social é definido como o valor que circula dentro de uma rede social por muitos autores (COLEMAN, 1988).

(RECUERO, 2009, p. 07). Dessa forma, as práticas de compartilhamento de informações nesses espaços são diretamente relacionadas ao interesse individual dos usuários, que podem receber algum tipo de reputação da sua rede de amigos em virtude do valor atribuído a notícia ou conteúdo compartilhado.

Apesar das informações circularem nas redes *online* com motivações distintas, em virtude das suas características, podem agir como fontes produtoras de informação; filtros de informação; e espaços de reverberação de informações (RECUERO, 2009). A atuação das redes como fontes de informação está relacionada com a produção de informação pelos próprios usuários, que podem ser especialistas em assuntos diversos, bem como ter informações em primeira mão (RECUERO, 2009). A exemplo disso, cita-se o caso da Primavera Árabe[6], onde parte da população árabe encontrou nos sites de redes sociais um meio para mobilizar a sociedade e, também, para descrever e divulgar acontecimentos relacionados aos protestos praticamente em tempo real. Dessa forma, as publicações da própria população serviam de fonte de informação aos veículos de comunicação nacionais e internacionais. Em situações de crises organizacionais, o sentido das redes sociais como fontes de informação pode ganhar força justamente porque o público tende a confiar na opinião de indivíduos que tenham uma relação semelhante à sua com a organização (ARGENTI, 2003).

No caso da atuação como filtros de informação, as redes sociais atuam no sentido de "[...] coletar e republicar as informações obtidas através de veículos informativos ou mesmo de forma a coletar e a republicar informações observadas dentro da própria rede" (RECUERO, 2009, p. 09). Assim, os usuários agem filtrando informações, difundindo-as e destacando-as de acordo com o que entendem como relevante. A republicação de informações torna mais complexa a informação que circula, bem como a sua compreensão, já que ocorre uma ressignificação do conteúdo. Nesse sentido, a republicação de informações pode originar uma espécie de "ramificação" de crises já instauradas, ao passo que as informações são ressignificadas pelos atores das redes de acordo com seus pontos de vista e interesses individuais. De toda forma, a republicação de informação tem a

---

[6] Onda de protestos populares em países árabes como Egito, Tunísia, Líbia, Síria e outros do Oriente Médio e norte da África a partir do final do ano de 2010. Em um cenário tomado por guerras civis, fundamentalismos religiosos e problemas relacionados à falta de políticas públicas, sob fortes regimes ditatoriais, a população árabe encontrou nas redes sociais um canal para mobilização popular.

capacidade de aumentar a visibilidade dos acontecimentos, ampliando e agravando as crises.

Por fim, as redes como espaços de reverberação de informação referem-se à possibilidade destes espaços servirem também para proporcionar discussões a respeito do que ali circula (RECUERO, 2009). No caso do Facebook, todo o conteúdo publicado pelos usuários ou páginas permite interação com os demais atores por meio de comentários, compartilhamentos e reações, que buscam sintetizar as emoções humanas, conforme a figura 3, abaixo, a fim de aproximar ainda mais os usuários entre si e, também, para qualificar os conteúdos. Devido a isso, as crises podem ter início a partir de comentários e reações negativas dos usuários.

Figura 3 – Reações permitidas pelo Facebook

Fonte: Facebook (2018a)

Diante do que foi exposto, percebe-se que as redes sociais digitais são eficientes para filtrar, difundir e ressignificar informações, ampliando consideravelmente sua circulação. Levando em conta este cenário, elas podem ser relacionadas com a produção jornalística, visto que

> [...] enquanto circuladoras de informações, são capazes de gerar mobilizações e conversações que podem ser de interesse jornalístico na medida em que essas discussões refletem anseios dos próprios grupos sociais. Neste sentido, as redes sociais podem, muitas vezes, agendar notícias e influenciar a pauta dos veículos jornalísticos [...]. Mas também esses movimentos podem refletir interesses individuais dos atores sociais que acontecem de estar em consonância com interesses sociais (RECUERO, 2009, p. 09).

Dentro da perspectiva jornalística, as redes sociais na Internet agem através do *gatewatching*, podendo complementar e até substituir o papel do *gatekeeping*[7] do jornalismo tradicional, que foca no poder de decidir e disseminar o que é considerado relevante para a sociedade (BRUNS, 2005). Dessa forma, os atores presentes nas redes podem atuar de forma colaborativa na produção de notícias e conteúdo. No entanto, diferentemente do papel do jornalismo, as informações difundidas pelos atores nas redes sociais não precisam, necessariamente, ter um valor-notícia ou um compromisso social. Assim, é comum a circulação de informações que não são enquadradas dentro dos "valores notícia", característicos do texto jornalístico (RECUERO, 2009). Vale salientar, porém, que isso não significa que o jornalismo praticado por empresas comerciais seja "isento", ou que não siga interesses individuais das próprias organizações midiáticas. Nessa perspectiva, no entendimento das crises, aquelas que tem início nas redes *online* podem se estender para o meio *offline*, ao passo que a pauta do ambiente *online* torna-se de interesse dos veículos jornalísticos, o que também vale para o sentido inverso.

Ademais, importa destacar que devido a lógica proposta pelas redes sociais, há uma lacuna para que informações não confiáveis cheguem até o público. Assim, elas se tornaram um ambiente propício para a disseminação de *fake news*, que, de acordo com Gomes (2018) e Allcott e Gentzkow (2017), é apenas um nome novo para velhas práticas de fabricação e distribuição de boatos com fins políticos: destruição de reputações, indução do medo ou pânico, etc. A novidade neste domínio consiste no fato de que são informações criadas para circularem no ambiente *online* e são disseminadas basicamente nos meios digitais. Além disso, precisam se parecer com informações autênticas, camufladas como notícias. A propagação das notícias falsas nas redes, de acordo com Gomes (2018), está diretamente ligada à necessidade dos sujeitos de viverem em um ambiente com notícias que lhes são convenientes, ou seja, que confirmem e reforcem os seus próprios pontos de vista. Em situações de crise, as notícias falsas podem ser disseminadas rapidamente, visto que se aproveitam da emoção e da pressa em torno dos acontecimentos.

---

[7] O termo *gatekeeper* diz respeito a quem tem direito de decidir se uma notícia vai ser transmitida ou retransmitida de uma maneira ou de outra. Já o *gatewatching* é uma atualização do temo ao contexto contemporâneo, a fim de dar conta de fenômenos em que o público pode colaborar na produção de informação (BRUNS, 2005).

Diante do exposto, pode-se dizer que a sociedade da informação e as redes sociais destacam as práticas das organizações, criando plataformas que fomentam o diálogo, desenvolvendo a comunicação organização-público e público-público. Esta nova abordagem de comunicação traz consigo novos desafios, uma vez que altera os fluxos informacionais, fazendo com que as organizações deixem de ser o único emissor de questões relacionadas às suas práticas e passem a conviver com múltiplas fontes de informação. Nesse sentido, a maior divulgação e visibilidade de problemas das organizações tende a aumentar os riscos e, consequentemente, a ocorrência de crises, que podem nascer no próprio ambiente *online*, como também vir do meio externo e ter efeitos multiplicadores nas redes *online* (TEIXEIRA, 2011). Dito isso, as ações voltadas ao planejamento de crise serão revistas a partir deste contexto.

3.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CRISE NO CONTEXTO DIGITAL

Apesar de todos os progressos e benefícios que o ciberespaço oferta, como as possibilidades estratégicas para a comunicação organizacional e democratização do acesso à informação, novos riscos surgiram. A ampla visibilidade e a exposição constante, aliadas ao novo fluxo de informação, produzida e ressignificada por diversos atores, como visto anteriormente, ampliaram significativamente a capacidade de expansão e até surgimento de crises. Atualmente, quase tudo é tornado público por meio das mídias digitais: os escândalos políticos, as gafes, as manifestações, o vazamento de informações, entre outras situações que podem impactar na imagem e reputação das organizações. Com isso, “[...] administrar crises em tempo de mídias sociais exige posturas e competências que, infelizmente (para elas), a maioria das organizações e empresas ainda não têm” (BUENO,2003, p. 216). Dessa forma, as organizações devem se adaptar a esta nova realidade, incorporando aos seus planos de crise estratégias para os meios digitais, que se adequem à lógica informacional, mantendo uma relação de proximidade e comunicação constante junto aos públicos.

Como o sucesso do gerenciamento de crise depende diretamente do que foi planejado, Teixeira (2011) defende que deve-se pensar no planejamento de crise também no ambiente *online*, criando um plano ou manual de comunicação específico para o meio digital. No entanto, não se trata somente de fazer um adendo

ao plano geral. É necessário um alinhamento estratégico, com mensagens unificadas que compreendam a dinâmica do ambiente *online*, mas que sigam a premissa do plano de crise como um todo (TEIXEIRA, 2011). Ainda, salienta-se que, da mesma forma que o plano de comunicação de crise só funciona caso a organização já mantenha um sistema de comunicação estruturado, o plano voltado para a comunicação digital só é viável se a organização já executa práticas estratégicas nesse ambiente (TEIXEIRA, 2011).

O plano deve incluir ações para o site da organização, bem como para os sites de redes sociais nos quais a organização se faz presente. Como cada site de rede social possui sua própria dinâmica, é necessário que as ações sejam estruturadas levando em conta as características de cada site e, ainda, sejam pensadas especificamente para o público presente no espaço digital (TEIXEIRA, 2011). Nas situações de crise da atualidade, os públicos, inclusive os veículos jornalísticos, tendem a procurar informações primárias através dos canais digitais da organização (TEIXEIRA, 2011). Por isso, a comunicação de crise no ambiente digital deve contemplar um planejamento bem estruturado.

Pensando na identificação de riscos, o volume de dados das redes sociais e as ferramentas disponibilizadas podem se tornar aliadas das organizações na hora de gerenciar uma crise. Além do recurso interativo e da amplitude de alcance, as novas ferramentas oportunizam o monitoramento constante de informações.

> Por meio do monitoramento, pode-se conhecer os públicos da organização presentes nas redes e com isso identificar tendências de mercado que podem gerar insights estratégicos. Além disso, possibilita números e indicadores que validem ou invalidem determinada estratégia, e viabiliza a identificação de como a organização é percebida nas redes sociais. Esse acompanhamento, se realizado de maneira investigativa e preventiva, auxilia na identificação de sinais relativos à imagem e à reputação organizacional e na identificação de crises de imagem que se aproximam (MORTARI; SANTOS, 2016, p. 101).

O monitoramento e análise das informações que circulam nas redes *online* são fundamentais para a identificação de riscos nestes espaços, podendo sinalizar o início de movimentações fora dos padrões de normalidade, possibilitando a antecipação à crise (TEIXEIRA, 2011). Os resultados do monitoramento incluem, portanto, melhoria na prevenção, visto que permite a identificação de problemas em estágios iniciais, o que possibilita uma tomada de decisão mais rápida e estruturada.

Para planejar como e o que comunicar, visando suprir a busca constante por informações, é importante conhecer o público presente nas redes sociais digitais, visto que os conteúdos que serão publicados passam pelo entendimento do público da página. Assim, tão importante quanto à postagem do conteúdo, é entender com quem se está falando e quais são seus interesses (RECUERO, 2012). Nesse sentido, Coombs e Halladay (2014) defendem que os gestores e profissionais da área da gestão de crise devem ter em atenção três tipos de públicos:

1. Influenciadores: criam informação para ser consumida por terceiros;
2. Seguidores: os que consomem a informação;
3. Inativos: recebem a informação através do boca a boca.

Como os influenciadores são centrais no processo de disseminação de informação e na formação de opinião dos demais públicos, é importante que as organizações atentem para os influenciadores do seu público-alvo, influenciadores que abordam assuntos de interesse da própria organização ou, ainda, assuntos relacionados às causas da crise.

Pensando nas ações de comunicação, Forni (2013) defende que a utilização da internet não deve se limitar à postagem de notas nas páginas oficiais, mas demais conteúdos, como entrevistas em vídeo e a manifestação de terceiros sobre a crise podem ser publicadas. Segundo o autor, em casos mais graves, como quando existe danos à vida e *recall* de produtos, por exemplo, é recomendada a criação de diferentes páginas na Internet, concentrando todas as informações sobre o caso para atender a demanda específica de cada o público (FORNI, 2013). Além disso, dependendo do tipo e consequências da crise, Teixeira (2011) sugere a implementação de chats *online* para esclarecimento de dúvidas, com atendentes capacitados e previamente treinados. Essa ideia também cabe ao Facebook, que possui bate-papo e pode ser um meio pelo qual os públicos buscarão informações. Nessa perspectiva, os autores chamam a atenção para a utilização dos meios *online*, dando ênfase à humanização da empresa.

No período pós-crise, o monitoramento nas redes sociais permite a realização de análises retóricas ou de conteúdo, servindo de base e direcionando as ações de recuperação. No entanto, em virtude das características das redes sociais digitais, o assunto da crise pode permanecer vivo por meses ou, em um momento qualquer, ser revivido, visto que as informações continuarão acessíveis. Assim, finalizar uma

crise na sociedade de informação é um desafio, pois a capacidade de busca mantém o caso “vivo” (TEIXEIRA, 2011).

Como resumo de todas as práticas necessárias para gestão de crise no ambiente digital, Teixeira (2011) apresenta alguns passos, os quais encontram-se na figura 4, a seguir.

Figura 4 – Resumo das práticas de gestão de crise nas redes sociais digitais

ISSUE MANAGEMENT

- Preparar a empresa para o ambiente virtual: criar plano de comunicação digital;
- Levantar as vulnerabilidades que podem afetar o negócio no mundo virtual;
- Identificar os *stakeholders* no ambiente virtual;
- Treinar a equipe de comunicação para a dinâmica online;
- Monitoramento online constante da marca;

PLANEJAMENTO E PREVENÇÃO

- Estabelecer uma comunicação online com os *stakeholders*;
- Criar ou treinar um comitê de crise na dinâmica das redes sociais;
- Desenvolver um manual de crise online;
- Definir respostas para cada situação;
- Desenvolver um *hot site*;

GERENCIAMENTO DE CRISE

- Fazer análise de mídia e monitoramento constante;
- Atualizar o comitê de crise;
- Comunicação focada nas redes sociais;
- Utilizar tecnologia de vídeo como estratégia de comunicação;

PÓS CRISE

- Monitoramento dos reflexos da crise nas redes sociais;
- Manter publicações atualizadas;
- Avaliar a crise, revendo pontos positivos e negativos;
- Definir estratégias de comunicação digital para reconstruir a reputação.

Fonte: adaptado pela autora de Teixeira (2011)

Importa evidenciar que a eficácia comunicacional no contexto digital depende das estratégias do plano de crise como um todo. Além disso, a comunicação no ambiente digital não exclui a necessidade de se comunicar no meio *offline*. Assim, pode-se dizer que, como algumas crises nascem no meio digital e permanecem apenas nele, o foco da comunicação deve ser ali. No entanto, se a crise é expandida para além do ambiente digital, tornando-se pauta de veículos jornalísticos ou circulando de outras maneiras no meio *offline*, é preciso que as organizações

atentem para a comunicação tanto *online* como *offline*, sempre aliando discursos e posicionamentos (TEIXEIRA, 2011). Nesse sentido, existe a possibilidade de se lançar mão de uma estratégia digital que contemple uma convergência midiática e de conteúdos, articulando os ambientes *online* e *offline* (MACHADO; FERNANDES, 2016).

Como visto, portanto, apesar dos inúmeros riscos que o ambiente digital pode apresentar às organizações, ele também apresenta várias novas possibilidades no que diz respeito à gestão de crise. Isso não significa, porém, que as práticas tradicionais de gestão de crise devam ser substituídas. Pensar em estratégias para a gestão de crises no ambiente digital deve ser uma prática complementar às demais práticas de gestão de crise das organizações.

A seguir, o presente trabalho, sob as perspectivas aqui discutidas, buscará analisar o caso de crise do Santander Cultural, na perspectiva da circulação da informação no ambiente digital.

4 A CRISE DA EXPOSIÇÃO QUEERMUSEU

A partir das perspectivas discutidas anteriormente, este capítulo tem por objetivo analisar como se deu o posicionamento do Santander Cultural na gestão de crise da Exposição Queermuseu, na perspectiva da circulação da informação no ambiente digital. Para tal, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, seguido por um breve histórico a respeito do Santander e do Santander Cultural, bem como breve análise da atuação de ambas as organizações. Após, apresenta-se a Exposição Queermuseu - Cartografias da Diferença na Arte Brasileira, relato e análise dos principais acontecimentos da crise. Por fim, se investiga o posicionamento do Santander Cultural diante da crise, confrontando as estratégias adotadas na gestão da crise com as perspectivas teóricas apresentadas nos capítulos iniciais.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para sustentação teórica desta monografia foram revisados estudos sobre gestão de crise, transformações tecnológicas e informacionais, redes e atores sociais na internet, a partir de pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2008, p. 50), é constituída “[...] a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científico”. A pesquisa bibliográfica teve início em março de 2018 e contemplou conceitos e teorias que servissem para aproximação inicial com o tema, possibilitando a relação entre a gestão de crise e os fluxos informacionais contemporâneos, dando base ao estudo de caso.

O método de pesquisa empregado na construção deste trabalho foi o estudo de caso, apoiado nas técnicas de análise documental e análise de conteúdo. O estudo de caso, conforme Yin (2005), permite analisar em sua totalidade eventos da vida real contemporânea. Em resumo, o autor defende que o estudo de caso “[...] permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (YIN, 2005, p. 19). Nesse método, são ressaltadas as questões que usam “como” e “por que”, pois são mais explicativas e se referem as práticas ocorridas ao longo do tempo. O caso, por sua vez, pode ser um evento, um programa, um processo, etc., ou seja, um objeto empírico (YIN,

2005). Nesta pesquisa, o caso escolhido é o processo de gestão de crise do Santander Cultural perante a crise ocorrida devido à Exposição Queermuseu.

As primeiras descobertas acerca do objeto de estudo tiveram início na etapa inicial da pesquisa, em seu estado de exploração, sendo essa uma técnica de pesquisa que, segundo Bonin (2013), tem o objetivo de perceber contornos, nuances e singularidades do fenômeno concreto pesquisado. Na sua fase exploratória, portanto, este estudo procurou encontrar informações sobre a Exposição Queermuseu e, consequentemente, sobre o Santander Cultural, realizador da Exposição, e o Banco Santander, criador e mantenedor da organização Santander Cultural. Para tal, acessaram-se dois portais institucionais *online* da empresa, sendo o <www.santander.com>. o portal global da empresa, e o <www.santander.com.br>, o portal do Banco no Brasil. No portal institucional da empresa no Brasil, encontra-se uma aba destinada ao Santander Cultural, na qual centrou-se o foco da análise documental.

A respeito da técnica de análise documental, compreende "[...] a identificação, a verificação e a apreciação de documentos para determinado fim" (MOREIRA, 2015, p. 271). Nesta etapa, foram analisados diversos materiais institucionais do Santander e do Santander Cultural, disponíveis no portal institucional do Santander e na sede do Santander Cultural, a fim de conhecer a história, objetivos e atuação das organizações Santander Santander Cultural. Da mesma forma, foram analisados documentos do projeto Queermuseu – Cartografias da Diferença na Arte Brasileira, disponíveis no Versalic – Portal de Visualização do Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura (VERSALIC, 2018). Entre os documentos analisados estão: Release; Clipping Pré-Abertura e Pós-Fechamento; Parecer de Avaliação Técnica Parcial quanto à Execução do Objeto e dos Objetivos do Projeto; Relatório Preliminar de Obras; Relatório Fotográfico e, por fim, a própria inscrição do projeto, que contempla Resumo, Ficha Técnica, Justificativa, Sinopse, Especificação Técnica, Impacto Ambiental, Democratização e Acessibilidade.

Quanto à análise de conteúdo, Bardin (2010, p. 38) a define como "[...] uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação". A técnica foi usada para analisar as publicações da página do Santander Cultural no Facebook a respeito da Exposição Queermuseu. Ademais, foram consultados materiais disponíveis na internet através da imprensa e de órgãos públicos. O critério de escolha obedeceu à

necessidade de entender a cronologia e principais acontecimentos relacionados à Exposição Queermuseu, bem como ao objetivo desta pesquisa: analisar como se deu o posicionamento do Santander Cultural, na perspectiva da circulação da informação no ambiente digital.

A partir daqui, são abordados os resultados concebidos através da análise elaborada pelos processos metodológicos descritos.

4.2 O SANTANDER

O Santander é uma organização financeira com abrangência internacional, fundada em maio de 1857, na cidade de Santander, na Espanha. Durante as primeiras décadas de sua existência, sua preocupação foi em expandir seus negócios no próprio território espanhol. Após a Segunda Guerra Mundial, justamente em um momento de crescimento do capitalismo, a organização iniciou suas atividades em território estrangeiro, ao abrir o primeiro escritório de representação, em 1947, em Havana (Cuba), conforme informações do Portal Institucional do Banco. Uma década após aquele período, a empresa já contava com um departamento latino-americano, visto seu interesse em atuar no território. A expansão da organização nas Américas ocorreu principalmente devido a fusão com outras corporações e pela compra de grandes Bancos nacionais. No Brasil, teve sua inserção com a compra do Banco Geral do Comércio e, em seguida, de organizações como o Banco Noroeste e o Conglomerado Meridional (ELIAS, 2011). No ano de 2018, o Santander possui agências em todas as regiões brasileiras, com escritórios regionais e sede em São Paulo (SANTANDER, 2018)

A atuação do Grupo Santander tem sido pautada por estratégias de comunicação que contemplam campanhas publicitárias, programas culturais, patrocínio, sustentabilidade e relações com investidores. No site oficial do Santander Brasil, são disponibilizados detalhes das atividades desenvolvidas nas áreas voltadas para a sociedade, que são entendidas pela organização como “[...] compromissos que representam as demandas da sociedade – no âmbito global, setorial ou em temas específicos” (SANTANDER, 2018). O Santander afirma que firma publicamente o comprometimento com assuntos relevantes que “vão além dos instrumentos reguladores, envolvendo desde a ética na condução dos negócios e o

combate à corrupção, até a promoção dos direitos humanos e a responsabilidade socioambiental" (SANTANDER, 2018).

No eixo *sustentabilidade*, a estratégia é estruturada em três pilares: Inclusão Social e Financeira, Educação e Gestão e Negócios Socioambientais. As ações voltadas ao *patrocínio* são iniciativas próprias, apoios ou parcerias, que tem como objetivo "[...] contribuir de forma efetiva com o desenvolvimento do País, fomentando setores como o de esportes, educação e cultura" (SANTANDER, 2018). Nesse quesito, o Santander possui algumas restrições que incluem patrocínios de caráter religioso e político e, ainda, patrocínios que estejam atrelados a bebida alcoólica, cigarro, armamento ou pornografia. O eixo *relação com investidores* possui um site específico, que concentra informações focadas nos resultados do negócio e demais informações relevantes para esse público. Já na área da Cultura, o Santander atua com foco no desenvolvimento do setor, seja em ações institucionais, programas ou projetos. O principal projeto cultural do Santander é o Santander Cultural, objeto deste estudo, que será apresentado na sequência.

4.3 O SANTANDER CULTURAL

O Santander Cultural, inicialmente, no Brasil, operava nas cidades de Porto Alegre e Recife, porém, devido a questões administrativas e estratégicas, passou a atuar somente em Porto Alegre, o que fez com que a cidade gaúcha fosse a única a ter um Santander Cultural no Brasil e no mundo. A sede do Santander Cultural é uma imponente construção dos anos 1930, que serviu como sede de várias instituições bancárias ao longo de sua existência. Em 1987, o prédio foi tombado como patrimônio histórico e artístico do Estado e se tornou um marco do centro histórico da capital. A partir de 2000, o edifício foi inteiramente restaurado para receber o Santander Cultural, que abriu suas portas em agosto de 2001, com a tarefa de incentivar as artes visuais, o cinema, a música e o conhecimento por meio de atividades diversificadas e frequentes.

Para estruturação do projeto, o Santander contou com a consultoria de intelectuais gaúchos, contratados para aproveitar o espaço de maneira a enquadrá-lo no que fazia parte do imaginário gaúcho. Através da consultoria, detectou-se o interesse da população local em diferentes formas de expressão artísticas que refletissem os movimentos contemporâneos (BLOS, 2015). Assim, um dos principais

focos de atuação do projeto seria a arte contemporânea. No ano de 2018, o Santander Cultural conta com salas de cinema, espaços para exposições, auditórios, salas multiuso, biblioteca, loja e restaurante/café. Esses espaços são abertos para reserva ao público em geral, podendo ser utilizados sem custo desde que a atividade tenha alinhamento com algum tipo de prática cultural.

Na constituição da estrutura organizacional, o Santander Cultural tem relação direta com seu financiador, o Banco Santander Brasil. O presidente do Santander Cultural é Vice-presidente Executivo de Comunicação, Marketing, Relações Institucionais e Sustentabilidade do Banco Santander Brasil. Além disso, conta com uma Coordenadora Institucional, uma Coordenadora de Comunicação, um Coordenador de Operação, um Coordenador de Ação Educativo, e, ainda, um Analista Financeiro. No corpo funcional, a instituição possui uma assessoria de imprensa terceirizada, funcionários de operação (como o pessoal da segurança e limpeza), monitores educativos e funcionários do restaurante.

O Santander Cultural não possui site específico, mas concentra suas informações em uma aba no site do Santander Brasil. Ali, é possível encontrar um breve histórico da instituição, programação e ficha técnica. Além disso, o Santander Cultural possui uma página no site do Facebook, único canal oficial exclusivo da organização no ambiente digital, onde concentra a divulgação de sua programação (FACEBOOK, 2018b). Atualmente, a página possui mais de 16 mil curtidas e é o principal canal de comunicação com os públicos.

A instituição possui três grandes áreas de atuação, consideradas também como eixos da programação cultural: música, cinema e artes visuais. A programação para cada área possui um curador, que escolhe os produtos e artistas que serão expostos, sendo que estes não possuem contrato como funcionários, mas são convidados e pagos para esses serviços regularmente. Ainda, existem atividades esporádicas de ação educativa e da biblioteca (BLOS, 2015). A Exposição Queermuseu - Cartografias da Diferença na Arte Brasileira, motivo pelo qual ocorreu a crise envolvendo o Santander Cultural, foi um projeto realizado pela organização, enquadrado no eixo das artes visuais. A seguir, os objetivos do projeto, bem como demais informações relevantes para compreensão do mesmo serão apresentadas.

4.4 A EXPOSIÇÃO QUEERMUSEU – CARTOGRAFIAS DA DIFERENÇA NA ARTE BRASILEIRA

A Exposição Queermuseu – Cartografias da Diferença na Arte Brasileira, inaugurada no dia 14 de agosto de 2017, no Santander Cultural, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, com previsão para acontecer até o dia 08 de outubro, teve seu encerramento antecipado, no dia 10 de setembro, devido à crise desencadeada. A Exposição foi um projeto apoiado pelo Ministério da Cultura, patrocinado pelo Santander, realizado pelo Santander Cultural e Governo Federal, e produzido pela Rainmaker Projetos e Produções. Seu financiamento ocorreu através da Lei Rouanet, que tem por objetivo apoiar e direcionar recursos para investimentos em projetos culturais. A referida Lei desenvolve a política de incentivos fiscais, onde um incentivador tem parte ou total do valor investido no projeto cultural deduzido no Imposto de Renda. Ao total, o projeto Queermuseu arrecadou 800 mil reais, através de três incentivadores: o Banco Santander Meridional, o Aymoré Crédito, Financiamento e Investimento S.A e o Santander Microcredito Assessoria Financeira S.A.

De maneira geral, a Exposição Queermuseu tinha como objetivo dar projeção à cultura através das inúmeras questões de gênero que ultrapassam os mais diversos aspectos da contemporaneidade, nos objetos, nos hábitos, no comportamento, na moda, na diversidade comportamental, na evolução da estética, nas manifestações do corpo através da história e, em última análise, na construção da arte. Para compreender a essência do projeto, importa destacar o termo *Queer,* visto que o projeto foi construído com base na cultura e Teoria Queer. O termo tem origem da língua inglesa e, no início do seu uso, dizia respeito a um insulto como “viado, bicha, sapatão”, usado para aqueles que rompiam as normas sociais de gênero e sexualidade (MISKOLCI, 1996). Ao final dos anos 1980, como reação às políticas de identidade gays e lésbicas americanas, diversos grupos se reapropriaram do termo para se opor às políticas de assimilação do movimento gay (PRECIADO, 2010). Como resultado disso, surge a Teoria Queer, nos Estados Unidos, em oposição crítica aos estudos sociológicos sobre minorias sexuais e de gênero. A Teoria Queer, de maneira geral, propõe questionamentos aos pressupostos de saber, ao que se entende como verdade, às noções de masculino e feminino. Para a Teoria Queer, esses conceitos não se tratam de uma essência,

mas, no máximo, de uma relação de mediação cultural dos marcadores biológicos (VIEIRA; PIRES, 2014).

Com base nisso, a mostra buscou explorar a diversidade na arte e na cultura contemporânea através de um conjunto de obras que percorrem um arco histórico de meados do Século XIX até a contemporaneidade. Segundo dados do Santander Cultural, a exibição de obras históricas ao lado de obras contemporâneas tinha como intuito evidenciar a importância da vocação histórica para a compreensão do contemporâneo, ainda que não adotasse um modelo de disposição cronológica. A Exposição reuniu cerca de 270 obras de arte brasileira nas mais diversas modalidades artísticas (pinturas, gravuras, fotografias, serigrafias, desenhos, colagens, cerâmicas, esculturas e vídeos), provenientes de coleções públicas e privadas de diversas partes do país. A pesquisa e seleção das obras foram realizadas pelo curador Gaudêncio Fidelis[8], curador e historiador de arte, especializado em arte brasileira, moderna e contemporânea, e arte das Américas. Conforme Nota de Imprensa emitida pelo Santander antes da abertura, a Exposição foi a primeira já realizada no Brasil sobre o assunto e a primeira desta envergadura na América Latina.

A Exposição tinha entrada franca e era aberta ao público de terças a sextas, das 10h às 19h, e nos sábados e domingos, das 11h às 19h. Importa destacar, ainda, que como não há lei vigente no Brasil a respeito da classificação indicativa de faixa etária para Exposições de arte, a Exposição Queermuseu não possuía classificação indicativa. Ademais, a Exposição contava com 6 monitores, 3 por turno, capacitados para prestar esclarecimentos ao público, bem como para atender portadores de necessidades especiais. Também no que diz respeito a acessibilidade, a Exposição disponibilizava 5 cadernos em Braile[9] com textos da curadoria e descrição das obras expostas.

Devido à crise ter se iniciado justamente por críticas ao teor de algumas obras, como será visto adiante, estão disponíveis como apêndice algumas das obras que mais tiveram repercussão nas redes sociais digitais e na mídia (APÊNDICE A). A seguir, os acontecimentos que deram início ao cenário de crise, bem como seus

---

[8] Mestre em Arte pela New York University (NYU) e Doutor em História da Arte pela State University of New York (SUNY), com a tese The Reception and Legibility of Brazilian Contemporary Art in the United States (1995-2005).

[9] Sistema de escrita e leitura tátil para as pessoas cegas.

desdobramentos, serão apresentados e analisados, para que, por fim, seja analisado o posicionamento do Santander Cultural diante da crise.

4.5 A CRISE

Conforme visto anteriormente neste estudo, a detecção de sinais faz parte inicial do processo de gestão de crise (MITROFF; ANAGANOS, 2001), visto indicar sinais de situações que podem desencadear crises, auxiliando na tomada de decisões preventivas. No caso da crise do Santander Cultural, seus primeiros sinais puderam ser percebidos com a publicação de um vídeo no Youtube, no canal “BK Tuber”, do militante do Movimento Brasil Livre (MBL), “Rafinha BK” (YOUTUBE, 2018). O vídeo intitulado *Denúncia: Santander incentiva a pedofilia*, publicado no dia 08 de setembro de 2017, mostra Rafinha, autor da publicação, visitando a Exposição, mostrando as obras e acusando-as de promover a pedofilia, a blasfêmia contra símbolos religiosos, a zoofilia e, ainda, acusa o Santander Cultural de incentivar crianças a consumirem produtos com esse teor. Este último argumento é justificado pelo autor da publicação com uma cena do vídeo em que mostra uma mulher com uma criança na Exposição. O vídeo alcançou mais de 300 mil visualizações e foi ponto de partida da crise. Conforme Recuero (2009), pode-se dizer que a publicação do vídeo demonstra a capacidade das redes sociais de agirem como fontes produtoras de informação, ao passo que os usuários publicam conteúdos e informações em primeira mão.

Como reação e forma de prevenção aos possíveis transtornos que o vídeo poderia causar, também no dia 08 de setembro, o Santander Cultural fez uma publicação em sua página no Facebook, ressaltando os objetivos da Exposição Queermuseu, bem como informando o repúdio do Santander à pedofilia e a todo o tipo de preconceito. No entanto, já no dia seguinte, a página no Facebook “Terça Livre TV” publicou outro vídeo com conteúdo e críticas semelhantes ao vídeo do canal “BK Tuber”. O vídeo gravado por Felipe Diehl e Rafinha BK, ambos militantes do MBL, sendo Rafinha BK o autor do primeiro vídeo publicado, atingiu 1,6 milhões de visualizações e teve mais de 9 mil comentários. Cabe destacar que a grande visibilidade deste segundo vídeo ocorreu justamente pela publicação ter sido feita no Facebook, rede que permite maiores conexões entre os atores e possui funcionalidades que permitem o compartilhamento do conteúdo.

Conforme consta na figura 5, a legenda do vídeo convidava os usuários do Facebook a avaliarem a página do Santander Cultural com uma estrela e, também, a compartilharem o vídeo como forma de denúncia. O vídeo publicado pela página teve mais de 33 mil compartilhamentos e pode ser considerado o *boom* da crise no ambiente digital.

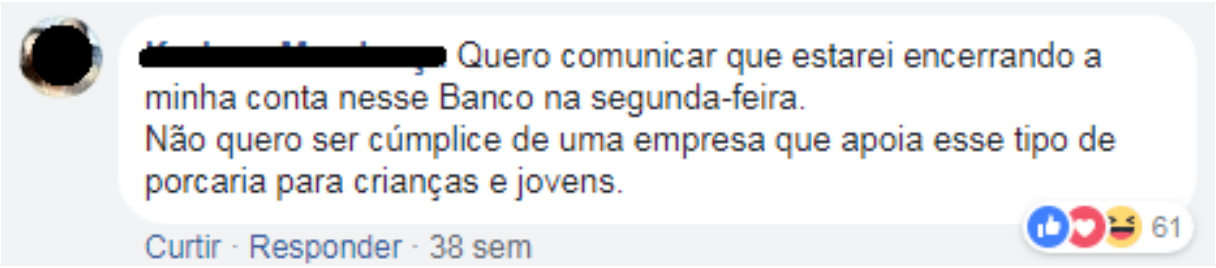
Figura 5 – Publicação da página no Facebook Terça Livre TV

Fonte: Facebook (2018c)

Após grande visibilidade e repercussão da publicação, permitida pelo número de compartilhamentos do conteúdo, os usuários do Facebook iniciaram protestos na página do Santander Cultural. Isso se traduziu em inúmeros usuários avaliando a página com uma estrela, conforme orientação da página *Terça Livre TV*. Atualmente, a página do Santander Cultural possui avaliação final de 1,3 estrelas, sendo resultado de um total de 43,4 mil avaliações, onde 39,7 mil são avaliações de uma

estrela. Também na avaliação, os usuários deixaram comentários criticando a Exposição, o Santander e o Santander Cultural, citando termos como “pedofilia”, “zoofilia” e “pornografia”. Além disso, atacaram diversas publicações da página com a reação que representa a raiva (“grr”) e comentários negativos, nos quais, em muitos deles, os usuários relatavam o desejo do cancelamento de suas contas no Banco Santander, conforme exemplo da figura abaixo[10].

Figura 6 – Exemplo de comentário na publicação do Santander Cultural 1



Fonte: Facebook (2018b)

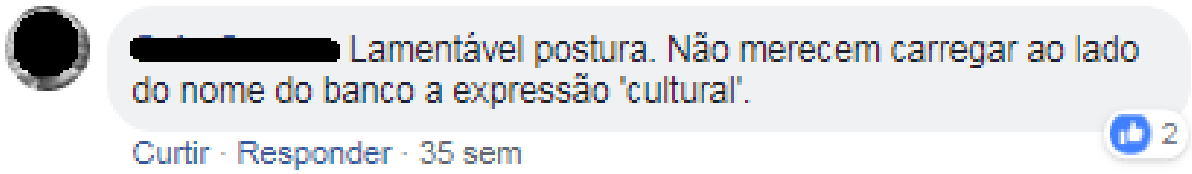
Diante disso, o acontecimento, que, com a publicação do primeiro vídeo, poderia ser entendido como uma situação emergencial (VIANA, 2008) tornou-se uma crise de fato. Conforme defende Coombs e Halladay (2012), a crise significa uma ameaça imprevisível que pode ter efeitos negativos sobre as organizações ou partes interessadas. Nesse sentido, a partir da repercussão negativa e comentários a respeito do cancelamento de contas no Banco Santander, o acontecimento torna-se uma crise, pois a repercussão negativa pode afetar a reputação do Banco Santander e do Santander Cultural e, também, resultar em prejuízos financeiros ao Banco Santander.

Com a crescente repercussão nas redes sociais online, no dia 10 de setembro, dois dias após o início das manifestações, o Santander Cultural emitiu uma nota oficial em sua página no Facebook anunciando o encerramento da Exposição. O encerramento antecipado pode ser entendido como uma forma de contenção dos danos da crise, etapa do processo de gestão de crise que objetiva diminuir os seus efeitos danosos (MITROFF; ANAGANOS, 2001). No entanto, o encerramento não conteve os ruídos nem os danos da crise, mas serviu para que o evento fosse ainda mais repercutido nas redes sociais digitais e, também, fora delas.

[10] Os rostos e nomes dos usuários foram omitidos a fim de se preservar a identidades dos sujeitos.

A partir disso, diversas manifestações pró e contra a Exposição, tanto de figuras públicas como de cidadãos comuns, surgiram nas redes sociais digitais, em especial no Facebook. Entre as figuras públicas contrárias estão diversos políticos, como o prefeito de Porto Alegre, Nelson Marchezan Junior (PSDB), e o deputado federal Jair Bolsonaro (PSC). Os manifestantes contrários à Exposição apontavam supostos crimes de pedofilia e zoofilia promovidos pela Exposição. Em contraponto, os defensores entendiam os ataques contrários como censura à arte e à temática Queer. Porém, após o encerramento da Exposição, os grupos que a defendiam, também se posicionaram contra o Santander Cultural, tratando o encerramento antecipado como um ato de censura, como exemplifica a figura abaixo.

Figura 7 – Exemplo de comentário na publicação do Santander Cultural



Fonte: Facebook (2018b)

Como resultado, houve um ambiente de polarização, onde cada grupo defendia um ponto distinto. Tal situação de crise, conforme Dornelles (2012), pode ser classificada como “confronto”, visto envolver grupos civis e movimentos de causas específicas, com defesa de interesses e mobilização da opinião pública.

Após o encerramento da Exposição, o principal articulador de protestos contra a mostra e contra o Santander foi o Movimento Brasil Livre (MBL), que usou sua página no Facebook para publicar informações sensacionalistas, pregando boicote ao Banco Santander e inflamando a crise. Só no mês de setembro de 2017, foram contabilizadas 35 publicações a respeito da Exposição Queermuseu na página do movimento. Através das diversas publicações, o MBL criou uma narrativa que buscava relacionar a Exposição a atos criminosos e associá-la ao movimento político de esquerda. Para tal, ao falar da Exposição e do Santander, o MBL utilizava termos como “pedofilia” e “zoofilia”, conforme exemplo da figura 8.

Figura 8 – Publicação do MBL atrelando a Exposição à pedofilia e à zoofilia

Fonte: Facebook (2018d)

Ainda, a narrativa do MBL destacava o investimento de dinheiro público na Exposição e nomeava-a como um movimento “da esquerda”, como exemplifica a figura 9. As frequentes associações da Exposição ao movimento político de esquerda podem ser entendidas como uma estratégia do MBL para ampliar a visibilidade do acontecimento e agravar a crise.

Figura 9 – Publicação do MBL nomeando a Exposição como um movimento de esquerda

Fonte: Facebook (2018d)

Nesse sentido, é preciso destacar em qual contexto se insere a polêmica em torno da Exposição Queermuseu, visto que o cenário econômico, político e social também pode impactar as atividades das organizações. Desde meados de 2013, o Brasil vem passando por um cenário de crise de confiança e representatividade na política, onde ocorrem ondas de protestos das mais variadas motivações, seguido por eleição presidencial tumultuada, em 2014, e impeachment da presidente Dilma Rousseff (PT), em 2016. Diante de todos estes acontecimentos, conforme pesquisa realizada pelo IBOPE, em dezembro de 2016, houve aumento do conservadorismo no Brasil (IBOPE, 2016). Além disso, pode-se dizer que houve crescimento da polarização política, visível principalmente no ambiente digital. Concomitante a isso, surgem movimentos de diferentes orientações ideológicas, muitos deles de cunho ultraconservador. Dessa maneira, as críticas negativas, repercussão e interesse público sobre o acontecimento, passam muito pela compreensão das condições sociopolíticas na qual surge essa Exposição e sua crítica.

Além disso, as reações dos grupos pró e contra Exposição se tornaram físicas. Como forma de protesto contra o encerramento antecipado, centenas de pessoas se reuniram em frente ao prédio do Santander Cultural, no dia 12 de setembro, em um ato chamado de *Ato pela Liberdade de Expressão Artística/Contra LgbttFobia*, organizado pelo Grupo Nuances - Grupo pela Livre Expressão Sexual, e divulgado nas redes sociais digitais. Contudo, o ato contra a censura da arte acabou chamando a atenção dos grupos contrários à Exposição, que também foram até o local do protesto. Com isso, a polarização que já marcava a interação entre grupos pró e contra a mostra nas redes sociais, se transformou em um conflito com xingamentos e agressões físicas, com participação até mesmo da tropa de choque da Brigada Militar. Além disso, diversas agências do Banco Santander de todo o Brasil foram pichadas com frases como "Banco Santander apoia a pedofilia" (PIFFERO, 2017).

Com a forte e crescente repercussão nas redes sociais digitais, a crise se tornou pauta jornalística, o que caracteriza o papel do *gatekeeping*, que decide e dissemina o que é considerado relevante para a sociedade (BRUNS, 2005). Veículos de grande abrangência nacional, como o Jornal Nacional, o Fantástico e o BandNews, realizaram a cobertura dos desdobramentos do encerramento da Exposição. O enquadramento da mídia nacional deu destaque ao conflito entre diferentes grupos e à intolerância. Porém, a repercussão não foi apenas nacional, veículos da mídia internacional, como *The Guardian* (Inglaterra), *The New York Times* (Estados Unidos) e *The Washington Post* (Estados Unidos), também repercutiram o assunto. Da mesma forma, os protestos contra o encerramento da Exposição não ficaram restritos ao território brasileiro. Em Nova Iorque, os museus New Museum of Contemporary Art e o Wthitney Museum projetaram em suas fachadas imagens das obras mais polêmicas da Exposição Queermuseu e frases como “NY loves Queermuseu” (PIFFERO, 2017).

Por fim, vale ressaltar os contornos jurídicos que a crise tomou. Nesse sentido, cabe destacar o fato de que mesmo segmentadas dependendo da sua natureza, as crises podem se relacionar com todos os outros segmentos ao decorrer de sua existência (DORNELLES, 2012). Assim, a crise que teve início por “confronto”, se relacionou com “má administração” (DORNELLES, 2012), devido aos seus contornos jurídicos. Conforme informações do site do Ministério Público do Rio Grande do Sul, devido à ampla repercussão do caso, no dia seguinte ao

encerramento da Exposição, integrantes do Ministério Público foram até o Santander Cultural para conhecer a mostra e buscar mais informações a respeito do tema, a fim de analisar e investigar o caso (MINISTÉRIO PÚBLICO DO RIO GRANDE DO SUL, 2017a). Ainda conforme informações do Ministério Público, os promotores de Justiça foram recebidos pelo vice-presidente executivo do Banco Santander, Alexandre D'Ambrosio; o superintender executivo, Luis Ricardo de Souza; superintendente executivo Rede Sul, Paulo Rogério Souza Silva; e pelo coordenador geral do Santander Cultural, Carlos Eugênio Trevi.

Após análise, o promotor de Justiça, Júlio Almeida, concluiu não haver crime de pedofilia em qualquer uma das obras que compuseram o acervo da mostra e, em razão disso, informou não haver a necessidade de procedimento investigatório criminal (MINISTÉRIO PÚBLICO DO RIO GRANDE DO SUL, 2017b). O Ministério Público Federal, por sua vez, através da Procuradoria Regional dos Direitos do Cidadão, recomendou que o Santander Cultural providenciasse a reabertura imediata da Exposição, desde que fossem adotadas medidas informativas no que diz respeito a eventuais representações de nudez, violência ou sexo nas obras expostas e, também, medidas visando à garantia da segurança das obras e dos visitantes (MINISTÉRIO PÚBLICO DO FEDERAL, 2017). Como não houve reabertura da Exposição, posteriormente, foi realizado um termo de compromisso entre o Santander Cultural e o Ministério Público Federal para que fossem realizadas duas novas Exposições enfatizando temas sobre diferença e diversidade. Conforme o Ministério Público Federal, a medida se deu por entender que houve eventual lesão à liberdade de expressão artística, em decorrência do encerramento antecipado (MINISTÉRIO PÚBLICO DO FEDERAL, 2018).

A seguir, como forma de resumo, apresenta-se a cronologia dos principais acontecimentos da crise.

Quadro 1 – Cronologia dos principais acontecimentos do caso

Data	Acontecimento
08 de setembro de 2017	Publicação do primeiro vídeo sobre a Exposição no canal “BK Tuber”
	Primeira publicação na página do Santander Cultural
09 de setembro de 2017	Publicação do vídeo na página no Facebook “Terça Livre TV”
	Início de ataques e manifestações contra a Exposição Queermuseu na página do Santander Cultural
10 de setembro de 2017	Publicação da Nota na página do Santander anunciando o encerramento da Exposição
	Início de manifestações contrárias ao encerramento da Exposição
	Início da repercussão midiática
11 de setembro de 2017	Ministério Público Federal abre investigação sobre o caso
12 de setembro de 2017	Manifestação contra o encerramento da Exposição em frente ao Santander Cultural
28 de setembro de 2017	Ministério Público Federal conclui não haver crime nas obras e recomenda abertura imediata da Exposição

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Cabe destacar que, apesar dos principais fatos da crise terem acontecido no mês de setembro, sua repercussão perdurou ao longo do ano de 2017 e segue sendo pauta em 2018. Isso se deve às características das redes sociais digitais, que permitem que as informações sobre o caso sejam buscadas e replicadas (BOYD, 2007). Assim, como argumenta Teixeira (2011), finalizar uma crise na sociedade de informação é um desafio. Também nesse sentido, outro fator que contribuiu para a repercussão do caso foram as *fake news.* Nesse caso, emitidas por robôs. Conforme pesquisa realizada pela Diretoria de Análise de Políticas Públicas da Fundação Getúlio Vargas, as notícias emitidas por robôs somaram 13% do total de publicações sobre o caso no *Twitter,* contribuindo significativamente para a circulação de informação (FGV DAPP, 2018).

A permanência do debate sobre o caso, além de possibilitada pelas características das redes sociais digitais, ocorre, principalmente, porque a Exposição se tornou símbolo de resistência dos movimentos artísticos e LGBTs, que se

mobilizaram para que a Exposição reabrisse em outra cidade. Depois de diversas tentativas frustradas de reabertura da Exposição em cidades como Rio de Janeiro e Belo Horizonte, a Escola de Artes Visuais do Parque Lage (EAV), no Rio de Janeiro, criou uma campanha de *crowfundig* para reabrir a Exposição. De acordo com informações retiradas do site da campanha, ela "[...] é sobre liberdade de escolha, expressão e opinião, direitos tão duramente conquistados e que nos foram cerceados. É sobre democracia" (BENFEITORIA, 2018). A meta inicial da campanha era arrecadar o valor de 690 mil reais para que a Exposição fosse reaberta em maio de 2018. No entanto, até o momento, a campanha já arrecadou R$ 1.081.176,00, com mais de 1,6 mil benfeitores, se tornando a maior campanha de *crowfundig* já realizada no Brasil. A Exposição tem previsão para acontecer na segunda quinzena de junho de 2018 e, conforme informações da EAV, "[...] será adotada uma postura institucional responsável em relação aos diferentes públicos com sua programação e, por isso, serão aplicadas as orientações previstas no Estatuto da Criança e do Adolescente" (ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAGE, 2018).

Na situação de crise apresentada, percebe-se que as redes sociais atuaram nos três sentidos propostos por Recuero (2009): fonte de informação; filtro de informação e espaços de reverberação de informações. A atuação como fonte de informação refere-se à publicação do primeiro vídeo sobre a Exposição, que informou sobre o assunto em primeira mão através do Youtube e, também, às demais páginas das redes sociais, que atuaram como fontes de informação sobre os demais acontecimentos do caso. A atuação como filtro de informação está relacionada ao interesse dos usuários pelo assunto, que fez com que estes republicassem os conteúdos, ampliando a visibilidade do caso e agravando a crise. Por fim, a atuação como espaço de reverberação refere-se aos comentários dos usuários nas publicações, que trouxeram discussões a respeito da Exposição, o que foi fundamental para que houvesse a polarização dos grupos pró e contra a Exposição. Portanto, percebe-se que as características das redes foram essenciais para desenhar a situação de crise do seu início ao fim. Da mesma forma, as funcionalidades do Facebook foram determinantes no desenrolar da crise, visto que permitiram o compartilhamento de conteúdo, comentários, reações e avaliações dos usuários.

Ademais, cabe destaque ao papel dos influenciadores neste caso de crise. Como defende Coombs e Halladay (2014), os gestores e profissionais da área da

gestão de crise devem ter em atenção o público de influenciadores, visto que criam informação para ser consumida por terceiros e, portanto, tem papel central na disseminação de informações nas redes sociais digitais e na formação de opinião dos demais públicos. Neste caso, diversas figuras públicas e grupos ideológicos, que são considerados influenciadores no ambiente digital, publicaram conteúdos sobre a Exposição, sendo decisivos para o início da crise, bem como para a repercussão crescente a respeito do caso.

A seguir, a análise será focada na atuação do Santander Cultural diante do cenário de crise apresentado.

4.6 ATUAÇÃO E POSICIONAMENTO DO SANTANDER CULTURAL

Como o posicionamento do Santander Cultural se deu, de maneira geral, através de duas publicações em sua página no Facebook, este item é destinado a analisar o conteúdo destas publicações de modo separado e, ao final, a refletir sobre as análises de modo articulado, juntamente com o posicionamento do Santander Cultural como um todo, o qual diz respeito ao encerramento antecipado da Exposição, bem como a comunicação restrita diante do acontecimento. Os critérios para análise têm como base as perspectivas teóricas do processo de gestão de crise e as estratégias para a gestão de crise no ambiente digital, apresentadas respectivamente nos subcapítulos 2.3 e 3.3 deste estudo.

A primeira publicação do Santander Cultural sobre a Exposição, visível na figura 10, busca ressaltar os objetivos da Exposição Queermuseu, bem como esclarecer a posição do Santander em relação às acusações de podofilia, blasfêmia, entre outras. A publicação ocorreu no mesmo dia em que o primeiro vídeo com críticas à Exposição foi publicado, o que demonstra a preocupação da organização em prestar esclarecimentos de forma rápida, em vista de possíveis repercussões negativas.

Figura 10 – Primeira publicação do Santander Cultural sobre a Exposição Queermuseu

Fonte: Facebook (2018b)

Castells (2007) defende que hoje é impossível pensar em comunicação sem levar em conta sua relação com as tecnologias digitais e globalização. As organizações precisam responder às demandas de uma maneira muito mais instantânea. Por isso, ao escolher fazer tal publicação no mesmo dia em que o primeiro vídeo com acusações foi publicado, o Santander Cultural demonstra estar atento ao contexto contemporâneo, atendendo à dinâmica da informação no contexto digital, bem como demonstra realizar não só o monitoramento do que está

sendo dito sobre a organização, mas também a análise das informações que ali circulam, seguindo o que defende Teixeira (2011).

A análise da publicação revela que foram utilizadas palavras de fácil entendimento, o que permite intuir que o comunicado foi pensado a fim de esclarecer o teor das obras e objetivos da Exposição ao público geral. No entanto, ainda que as palavras sejam de fácil entendimento, elas se referem a assuntos como artes visuais e temática Queer, que não são de fácil entendimento do público em geral. Além disso, na tentativa de esclarecer e, de certa forma, defender o conteúdo das obras, o Santander Cultural acaba se limitando à resposta às críticas do vídeo publicado por Rafinha BK. Com isso, quem buscasse informações primárias na página do Santander Cultural, encontraria uma publicação que não é objetiva e esclarecedora. Teria acesso a uma espécie de resposta às críticas, o que, provavelmente, deixaria os usuários que não estivessem cientes de todo o cenário, confusos. Mais do que isso, não auxiliaria quem estivesse buscando informações contundentes a respeito da Exposição Queermuseu. Nesse sentido, cabe enfatizar o papel dos canais digitais das organizações na atualidade, que são meios pelos quais os públicos buscam informações de imediato (TEIXEIRA, 2011). Assim, aponta-se para a necessidade de uma publicação com uma abordagem mais ampla e explicativa a respeito do Santander Cultural, da Exposição e da sua temática.

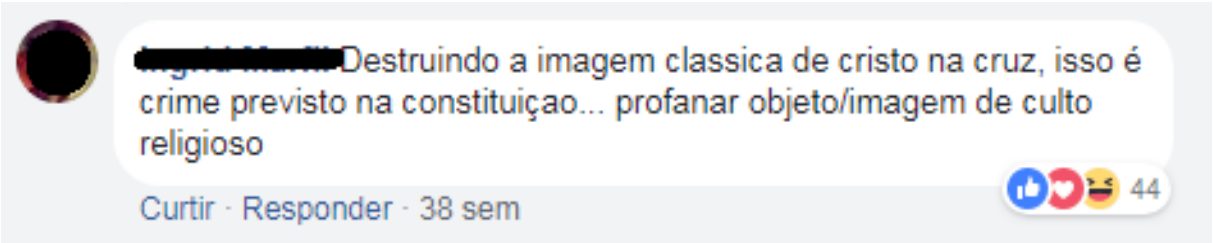
A análise também permite identificar que a tentativa de esclarecer o posicionamento do Santander diante das acusações, quando a publicação afirma que “O Santander repudia a pedofilia e todo o tipo de preconceito. Adotamos uma posição inclusiva e, ao mesmo tempo, incentivamos uma mudança no modo de pensar, em sintonia com uma sociedade diversa e democrática”, aponta para a preocupação do Banco Santander, patrocinador da Exposição e mantenedor do Santander Cultural, com os possíveis desdobramentos da repercussão negativa e, portanto, com os respaldos na sua reputação, visto se posicionar como Santander e não como Santander Cultural. Nesse sentido, entende-se que quem se pronuncia através da página do Santander Cultural é o próprio Santander.

De maneira geral, com a publicação, o Santander Cultural age em defesa da Exposição, das obras e do próprio Santander. Mas, sobretudo, age com o intuito de esclarecer os fatos, principalmente em forma de resposta às acusações do vídeo publicado por Rafinha BK. No entanto, a publicação não cumpre o papel de prevenir possíveis desdobramentos negativos, ou servir como fonte informativa sobre a

Exposição e sua temática, visto que não esclarece o objetivo da Exposição de maneira objetiva, bem como não o faz a respeito do teor das obras e da temática Queer. Possivelmente, a publicação seria mais efetiva como prevenção se tivesse ressaltado e exaltando a pluralidade da arte, bem como os objetivos da arte contemporânea. Além disso, o Santander Cultural poderia ter apresentado a temática Queer de uma maneira mais explicativa e, nesse sentido, abordado a relevância da discussão deste tema no país que possui o maior índice de morte do público LGTB do mundo (DINIZ, 2017). Ainda, poderia ressaltar a importância da liberdade de expressão no exercício democrático – regime político no qual o Brasil se enquadra. Por fim, poderia enaltecer os próprios objetivos do Santander Cultural como espaço cultural, evidenciando a Exposição como oportunidade de ampliar o debate do tema aos diversos públicos, como também democratizar o acesso a arte, visto que a entrada era gratuita.

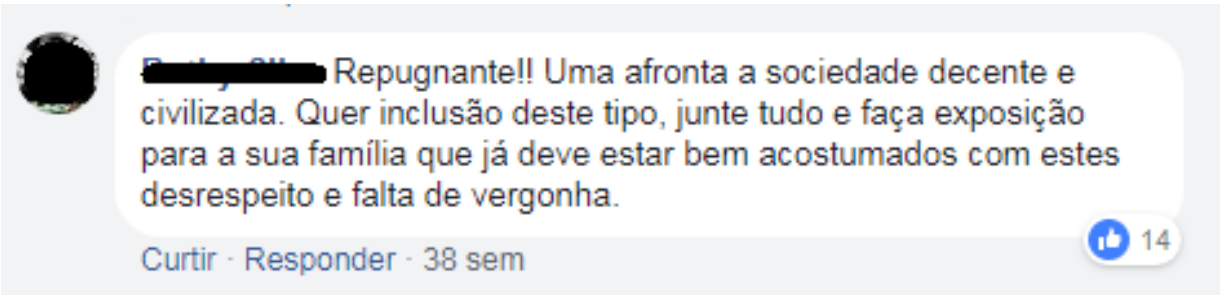
Ainda, nesta primeira publicação, cabe analisar o posicionamento do Santander Cultural diante dos comentários dos usuários. Conforme exemplificam as figuras 11 e 12, a publicação recebeu diversos comentários de cunho negativo após a repercussão da Exposição nas redes sociais digitais. Nenhum dos 10,4 mil comentários foi respondido pela página do Santander Cultural, o que aponta para uma estratégia de não posicionamento ou não argumentação frente aos públicos que se manifestaram.

Figura 11 – Exemplo de comentário na publicação na página do Santander Cultural 1



Fonte: Facebook (2018b)

Figura 12 – Exemplo de comentário na publicação na página do Santander Cultural 2



Fonte: Facebook (2018b)

Assim, ainda que o Santander Cultural tenha demonstrado estar atento ao contexto contemporâneo, bem como ao que é dito sobre ele nas redes sociais digitais, a comunicação na situação da crise não foi eficiente, o que demonstra falta de planejamento no que diz respeito à comunicação de risco, etapa da gestão de riscos que compreende troca de informação com as partes interessadas quando os riscos são identificados (SÉRIE RISK MANAGEMENT, 2005) e, portanto, pressupõe clareza, objetividade e transparência.

A segunda e última publicação do Santander Cultural a respeito da Exposição é a *Nota sobre a Exposição Queermuseu*, que pode ser visualizada na figura a seguir. A publicação pode ser entendida como uma ação que tinha como objetivo conter os danos da crise instaurada, compreendendo a etapa de contenção, ou seja, limitação dos danos da crise (MITROFF; ANAGANOS, 2001). Nela, o Santander Cultural busca se retratar diante daqueles que se sentiram ofendidos com as obras da Exposição e, ainda, informa o encerramento antecipado da mostra. Assim, juntamente com o conteúdo da publicação, a decisão de encerrar a Exposição é uma ação voltada para a contenção dos danos da crise.

Figura 13 – Nota de encerramento da Exposição Queermuseu publicada no Facebook

Santander Cultural
10 de setembro de 2017 ·

NOTA SOBRE A EXPOSIÇÃO QUEERMUSEU

Nos últimos dias, recebemos diversas manifestações críticas sobre a exposição Queermuseu - Cartografias da diferença na Arte Brasileira. Pedimos sinceras desculpas a todos os que se sentiram ofendidos por alguma obra que fazia parte da mostra.

O objetivo do Santander Cultural é incentivar as artes e promover o debate sobre as grandes questões do mundo contemporâneo, e não gerar qualquer tipo de desrespeito e discórdia. Nosso papel, como um espaço cultural, é dar luz ao trabalho de curadores e artistas brasileiros para gerar reflexão. Sempre fazemos isso sem interferir no conteúdo para preservar a independência dos autores, e essa tem sido a maneira mais eficaz de levar ao público um trabalho inovador e de qualidade.

Desta vez, no entanto, ouvimos as manifestações e entendemos que algumas das obras da exposição Queermuseu desrespeitavam símbolos, crenças e pessoas, o que não está em linha com a nossa visão de mundo. Quando a arte não é capaz de gerar inclusão e reflexão positiva, perde seu propósito maior, que é elevar a condição humana.

O Santander Cultural não chancela um tipo de arte, mas sim a arte na sua pluralidade, alicerçada no profundo respeito que temos por cada indivíduo. Por essa razão, decidimos encerrar a mostra neste domingo, 10/09. Garantimos, no entanto, que seguimos comprometidos com a promoção do debate sobre diversidade e outros grandes temas contemporâneos.

Fonte: Facebook (2018b)

Na nota, o Santander pede “sinceras desculpas a todos que se sentiram ofendidos por alguma obra que fazia parte da mostra”, o que indica que o Santander Cultural assume culpa por ter realizado a Exposição Queermuseu. Além disso, desta vez, procura elucidar os seus próprios objetivos, sendo eles: “incentivar as artes e promover o debate sobre grandes questões do mundo contemporâneo e não gerar qualquer tipo de desrespeito ou discórdia”. Nesse ponto, também se percebe que o Santander Cultural se posiciona no sentido de entender que a Exposição é responsável por gerar desrespeito e discórdia, o que contribui para deslegitimar a Exposição e sua temática, visto que o próprio realizador da Exposição entende que ela desrespeita a população.

Ainda na publicação, o Santander Cultural destaca sua atuação como espaço cultural, qual seja: “dar luz ao trabalho de curadores e artistas brasileiros para gerar

reflexão”. No entanto, a fala que exalta seu papel como espaço cultural carrega a intenção de informar que o Santander Cultural não interfere no trabalho dos curadores e artistas, com o objetivo de “preservar a independência dos autores”. A fala, portanto, pode ser entendida como uma forma de aliviar sua responsabilidade diante do conteúdo das obras, já que o responsável pela escolha delas é o curador. Ao mesmo tempo em que assume culpa, ao pedir desculpas e afirmar que a Exposição gerou desrespeito e discórdia, busca aliviar sua responsabilidade, ao mostrar que não tem papel decisivo na escolha dos temas e obras expostas. Tal posicionamento foi decisivo para que os grupos que defendiam a Exposição ficassem contra o Santander Cultural e contra o Santander, entendendo o posicionamento como um ato de censura.

Ao fim da nota, para introduzir o encerramento da Exposição, o Santander Cultural se posiciona com argumento que aponta a tentativa de mostrar preocupação diante da vontade dos manifestantes:

> Ouvimos as manifestações e entendemos que algumas das obras da exposição desrespeitam símbolos, crenças e pessoas, o que não está em linha com a nossa visão de mundo. Quando a arte não é capaz de gerar inclusão e reflexão positiva, perde seu propósito maior, que é elevar a condição humana (FACEBOOK, 2018b).

Com isso, é visível a contradição do Santander Cultural, que se posiciona como espaço cultural, “promotor de debates sobre grandes questões do mundo contemporâneo” e, em suas falas e ações, acaba por deslegitimar a arte e o debate proporcionado por ela. Nesse sentido, a partir das perspectivas teóricas, entende-se que não houve planejamento de comunicação de crise, pois como defende Dornelles (2012), o planejamento da comunicação de crise é a etapa que define como e o que comunicar de forma alinhada com a missão e posicionamento da organização. Assim, a organização que se diz promotora da cultura e da arte e que, portanto, poderia ter se posicionado de modo a defender sua missão e papel como espaço cultural, se posiciona de forma que deslegitima a arte e seu papel social.

Analisando a comunicação de crise realizada pelo Santander Cultural como um todo, pode-se dizer que foi restrita e não cumpriu o papel de assumir o comando da situação, como defende Dornelles (2012). No entanto, isso se deve ao gerenciamento e posicionamento do Santander Cultural no geral, que buscou acalmar os ânimos dos movimentos contrários à Exposição com seu encerramento

antecipado, demonstrando falta de planejamento para lidar com a situação. Por sua vez, em concordância com a falta de planejamento na gestão da crise, a comunicação se restringiu às duas publicações no Facebook, não se estendendo para o meio *offline*, como aconteceu com a crise.

Diante disso, em suma, entende-se que não houve planejamento de crise por parte do Santander Cultural, ao passo que o planejamento de crise auxiliaria a organização a assumir o controle da situação, minimizando os danos causados ao negócio e à reputação (FORNI, 2013). Além disso, assumindo a postura já descrita, o Santander Cultural apoiou a vontade dos movimentos conservadores e censurou a arte, indo contra o que diz promover. Ou seja, foi contra os seus princípios oficiais. Nesse sentido, pode-se dizer que o Santander Cultural não aproveitou a oportunidade para se posicionar como espaço cultural, bem como para reafirmar seus valores e gerar visibilidade à temática Queer. Como defende Coombs e Halladay (2012), crises são ameaças que podem ter efeitos negativos sobre a organização e partes interessadas. Contudo, podem ser oportunidades de melhoria se gerenciadas corretamente. Neste caso, mais do que não aproveitar a oportunidade de se posicionar, o Santander Cultural e o Santander se posicionaram de forma que indica falta de consolidação dos valores das organizações, pois cederam a pressão dos movimentos conservadores e, com isso, os danos à reputação foram agravados.

Percebe-se, diante do posicionamento descrito, que os interesses econômicos do banco Santander se sobrepuseram aos valores do Santander Cultural, que são pautados pela defesa da cultura de maneira plural e democrática. Isso resultou em prejuízos à reputação do Santander Cultural e do próprio Banco Santander, no entanto, não significa, necessariamente, que isso tenha afetado o valor de mercado da marca Santander. A situação serve como exemplo para demais organizações repensarem suas práticas de gestão de crise no contexto digital. Além disso, aponta para necessidade de atenção ao cenário sociopolítico, que visivelmente pode impactar profundamente as práticas organizacionais. Dessa forma, os planos de gestão de risco devem ter atenção aos riscos decorrentes destes cenários, a fim de prevenir situações como esta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que este estudo possibilitou um maior entendimento a respeito das teorias de gestão de crise e suas alterações em decorrência das transformações tecnológicas e informacionais. Contribuiu, ainda, para evidenciar que o planejamento de crise é fundamental para que a atuação das organizações seja facilitada nesses momentos, permitindo que sejam dadas respostas rápidas, objetivas e eficazes, em concordância com a dinâmica das redes sociais digitais.

A partir da pesquisa bibliográfica, foi possível aperfeiçoar o entendimento dos conceitos de crise, bem como os fundamentos básicos e principais fases da gestão de crise. Além disso, foi possível o entendimento a respeito dos elementos que compõem as redes sociais digitais, suas características, bem como a forma que elas contribuem para alterar os fluxos informacionais contemporâneos e, portanto, alterar as práticas voltadas à gestão de crise.

No que diz respeito ao problema de pesquisa proposto neste estudo, conclui-se que o posicionamento do Santander Cultural se deu em meio a um cenário de fluxos informacionais fluidos e constantes, que demandaram resposta e posicionamento imediato. Diante disso, percebeu-se que o posicionamento do Santander Cultural não partiu de um planejamento prévio, visto que não conseguiu minimizar os impactos da situação. Ainda, entendeu-se que o posicionamento do Santander Cultural foi contrário aos próprios princípios da organização. Assim, entende-se que o problema proposto inicialmente foi respondido ao longo da pesquisa.

Quanto aos demais objetivos, para analisar como os fluxos de informação possibilitados pela mídia digitais contribuíram para o surgimento e agravamento da crise, identificaram-se os principais acontecimentos da crise, tensionado-os com as teorias apresentadas. Esta etapa também permitiu identificar os principais acontecimentos da crise e atores envolvidos. Da mesma forma, a fim de compreender como se deu a gestão de crise pelo Santander Cultural, foram tensionadas as perspectivas teóricas da gestão de crise com a atuação do Santander Cultural frente ao contexto. Portanto, acredita-se que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos foram atendidos.

Quanto às limitações encontradas na realização deste estudo, destaca-se o pouco material teórico a respeito da gestão de crise nas redes sociais digitais, visto

que o tema é relativamente novo. Assim, a abordagem a respeito das práticas da gestão de crise nas redes sociais digitais, de certa forma, ficou restrita à visão de poucos teóricos. Cabe destacar, ainda, a contribuição deste estudo para os profissionais de comunicação, relações públicas e demais áreas com interesse na gestão de crise, visto ter abordado um assunto que ainda é pouco explorado no Brasil. Além disso, o estudo pode instigar novas investigações que contemplem o contexto sociopolítico na estrutura dos planos de gestão de crise, pois como visto neste estudo, os cenários político, econômico e social também afetam as práticas organizacionais. Nesse sentido, os riscos podem ser alterados em concordância a estes cenários e contextos. Ainda nessa perspectiva, novos estudos podem contemplar o papel das Relações Públicas Internacionais na gestão de riscos e crises em situações que envolvam contextos geopolíticos de organizações com atuação em diferentes países.

REFERÊNCIAS

ABERJE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Disponível em: <http://www.aberje.com.br>. Acesso em: 21 abr. 2018.

ALLCOTT, H.; GENTZKOW, M. Social media and fake news in the 2016 election. **Journal of Economic Perspectives**, v. 31, n. 2, p. 211-36, 2017.

ARGENTI, P. **A comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BAUMAN, Z.; BORDONI, C. **Estado de crise**. Rio de Janeiro: Zahar, 2016.

BENFEITORIA. **Queermuseu no Parque Lage**. <benfeitoria.com/queermuseu> Acesso em: 31 maio 2018.

BLOS, V. **A arte como dispositivo de imagem-conceito**: o local e o global na programação do Santander Cultural. 2015. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) – Departamento de Comunicação Social, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/125878/000972400.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 mar. 2018.

BONIN, J. A. Nos bastidores da pesquisa: a instância metodológica experienciada nos fazeres e nas processualidades de construção de um projeto. In: MALDONADO, E. *et al*. **Metodologias de pesquisa em comunicação.** Porto Alegre: Sulina, 2006.

BOYD, D. Social network sites: public, private, or what? **Knowledge tree**, 13 maio 2007. Disponível em: <onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x.> Acesso em: 14 maio 2018.

BRUNS, A. **Gatewatching**: collaborative online news production. New York: Peter Lang Publishing, 2005.

BUENO, W. da C. **Comunicação empresarial**: teoria e prática. Barueri: Manole, 2003.

CARDIA, W. **Crise de imagem e gerenciamento de crises**. Rio de Janeiro: Mauad, 2015.

CASTELLS, M. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura – poder da identidade. São Paulo: Paz e Terra, 1999. Volume 2.

_____. **A galáxia da internet***:* reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

_____. Communication, power and counter-power in the network society. **International journal of communication**, v. 1, p. 238-266, 2007.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 94, Supplement, p. S95- S120, 1988.

COOMBS; W. T.; HOLLADAY S. J. **The handbook of crisis communication**. Oxford: Wiley Blackwell, 2010.

CORRADO, F. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DINIZ, P. Brasil patina no combate à homofobia e vira líder em assassinatos de LGBTs. **Folha de São Paulo**, 17 maio 2017. Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2017/05/1884666-brasil-patina-no-combate-a-homofobia-e-vira-lider-em-assassinatos-de-lgbts.shtml>. Acesso em: 06 maio 2018.

DORNELLES, S. M. G. **Relações públicas**: planejamento e comunicação. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012.

DRENNAN, L. T.; MCCONELL, A. **Risk and crisis management in the public sector**. New York: Routledge, 2007.

ELIAS, V. F. M. **Spread bancário**: uma análise cross-country em mercados relevantes para o Banco Santander. 2011. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-8MUGDV/vanessa_fonseca.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 mar. 2018.

ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAGE. **Queermuseu no Parque Lage**. Disponível em: <http://eavparquelage.rj.gov.br/queermuseu/>. Acesso em: 31 maio 2018.

FACEBOOK. Disponível em: <https://www.facebook.com/>. Acesso em: 21 abr. 2018a.

_____. **Santander Cultural**. Disponível em: <www.facebook.com/SantanderCultural>. Acesso em: 26 maio 2018b.

_____. **Terça livre TV**. Disponível em: <https://www.facebook.com/tercalivre/>. Acesso em: 26 maio 2018c.

_____. **Movimento Brasil livre**. Disponível em: <https://www.facebook.com/mblivre/>. Acesso em: 26 maio 2018d.

FGV DAPP. **Pesquisa da FGV DAPP identifica uso de robôs em 13% do debate nas redes por boicote à exposição Queermuseu**. 2018. Disponível em: <dapp.fgv.br/pesquisa-da-fgv-dapp-identifica-uso-de-robos-em-13-debate-nas-redes-por-boicote-exposicao-queermuseu/>. Acesso em: 31 maio 2018.

FORNI, J. J. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, J. (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, W. Gatos lebres e fake news políticas. **Cult**, São Paulo, 06 abr. 2018. Disponível em: <https://revistacult.uol.com.br/home/gatos-lebres-e-fake-news-politicas-wilson-gomes/>. Acesso em: 15 maio 2018.

IBOPE. **Aumenta o grau de conservadorismo no Brasil**. 2016. <www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/aumenta-o-grau-de-conservadorismo-no-brasil>. Acesso: 31 maio 2018.

ICM – INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. **Anual crisis report**. Disponível em: <https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/>. Acesso em: 15 abr. 2018.

KOSELLECK, R. Crisis. **Journal of the history of ideas**, Pennsylvania, v. 67, n. 2, p. 357-400, 2006. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/30141882>. Acesso em: 20 mar. 2018.

MACHADO, E. C. M.; FERNANDES, S. dos S. Monitoramento de redes sociais digitais como estratégia organizacional. **Intercom**: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 31-109, jan./abr. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/interc/v39n1/1809-5844-interc-39-1-0091.pdf>. Acesso em: 15 maio 2018.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Integrantes do MP reuniram-se com direção do Santander para conhecer exposição encerrada após polêmica**. 11 set. 2017a. Disponível em: <www.mprs.mp.br/noticias/45134/>. Acesso em: 31 maio 2018.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Queermuseu**: MP expede recomendações e instaura expediente para aprofundar investigação. 15 set. 2017b <www.mprs.mp.br/noticias/45185/>. Acesso em: 31 maio 2018.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **MPF/RS e Santander Cultural assinam termo para realização de duas exposições sobre diferença e diversidade**. 2018. <www.mpf.mp.br/rs/sala-de-imprensa/noticias-rs/mpf-rs-e-santander-cultural-assinam-termo-de-compromisso-para-realizacao-de-duas-exposicoes-sobre-diferenca-e-diversidade>. Acesso em: 31 maio 2018.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Recomendação**: Queermuseu Porto Alegre. 2017. <www.mpf.mp.br/rs/sala-de-imprensa/docs/recomendacoes/2017/recomendacao-queermuseu-porto-alegre/view>. Acesso em: 31 maio 2018.

MISKOLCI, R. A teoria queer e a sociologia: o desafio de uma analítica da normalização. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 11, n. 21, p. 150-182, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/n21/08.pdf>. Acesso em: 15 maio 2018.

MITROFF, I. I.; ANAGNOS, G. **Managing crisis before they happen**: what every executive and manager needs to know about crisis management. New York: AMACOM, 2001.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: BARROS, Antônio; DUARTE, Jorge (orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NEIVA, R. C. S.; BASTOS, F. de O. S.; LIMA, F. P. A perspectiva relacional das redes sociais no contexto da comunicação organizacional. In: OLIVEIRA, I. de L.; MARCHIORI, M. (Org.). **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012.

NEVES, R. de C. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, M. F. de. **Converter a crise em oportunidade**: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise. 1999. [s. p.]. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, M. F. de. O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises. **Organicom**, São Paulo, ano 4, n. 6, p. 160-173, jan./jun. 2007. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138932/134280>. Acesso em: 15 maio 2018.

PEARSON, C. M.; MITROFF, I. I. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. **Academy of management executive**, [s. l.], v. 7, n. 1, 48-59, fev. 1993.

PIFFERO, L. "Queermuseu": protesto contra o fechamento da mostra tem dois detidos e conflito entre manifestantes. **GaúchaZH**, 12 set. 2017. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/cultura-e-lazer/artes/noticia/2017/09/queermuseu-protesto-contra-o-fechamento-da-mostra-tem-dois-detidos-e-conflito-entre-manifestantes-9896763.html>. Acesso em: 31 maio 2018.

PRECIADO, B. Entrevista com Beatriz Preciado (por Jesús Carrillo). **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 28, p. 375, 2007.

PRIMO, A. **Interação mediada pelo computador**: comunicação, cibercultura, cognição. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

_____. **A Conversação em rede**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

ROSA, M. **A era do escândalo**: lições, relatos e bastidores. São Paulo: Geração Editorial, 2008.

SANTANDER. Disponível em: <https://www.santander.com.br/>. Acesso em: 20 mar. 2018.

SÉRIE RISK MANAGEMENT. **Gestão de riscos**: diretrizes para a implementação da AS/NZS 4360. São Paulo: Risk Tecnologia, 2005.

SHINYASHIKI, R. T. **A influência da autoeficácia dos gestores na administração de crises**. 2006. 178 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SIMÕES, R. P. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

TEIXEIRA, P. **Caiu na rede, e agora?** Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais. São Paulo: Évora, 2011.

VERSALIC. **Portal de visualização do sistema de apoio às leis de incentivo à cultura**. <versalic.cultura.org.br>. Acesso em: 28 maio 2018.

VIANA, F. Gerindo as crises. In: VIANA F. *et al*. **A surdez das empresas**: como ouvir a sociedade e evitar crises. São Paulo: Lazuli, 2008.

VIEIRA, J. S.; PIRES, I. M. G. Políticas públicas e crítica queer: algumas questões sobre identidade LGBT. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 290-300, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v26n2/a06v26n2.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2018.

YIN. R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUTUBE. **Denúncia**: Santander incentiva a pedofilia! Disponível em: <www.youtube.com/watch?v=OWNQNFuSKBY>. Acesso em: 28. maio 2018.

APÊNDICE A – Obras da Exposição Queermuseu

BIA LEITE: Adriano bafônica e Luiz França She-há, 2013.

FELIPE SCANDELARI: *Last Resort*, 2016.

FERNANDO BARIL: Cruzando Jesus Cristo com Deusa Schiva, 1996.

ADRIANA VAREJÃO: Cena de interior II, 1994.