

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

RODRIGO ADONAI GRESSLER

**CRISES NO MERCADO CINEMATOGRAFICO DE HOLLYWOOD: UMA ANÁLISE DO
POSICIONAMENTO DE FIGURAS PÚBLICAS**

Porto Alegre

2018

RODRIGO ADONAI GRESSLER

**CRISES NO MERCADO CINEMATOGRAFICO DE HOLLYWOOD: UMA ANÁLISE DO
POSICIONAMENTO DE FIGURAS PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão do Curso 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

Gressler, Rodrigo Adonai

Crises no mercado cinematográfico de Hollywood: Uma análise do posicionamento de figuras públicas /

Rodrigo Adonai Gressler. -- 2018.

77 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. Crise. 2. Gestão de Crise. 3. Figuras públicas.
4. Mercado Cinematográfico. 5. Hollywood. I. Nunes,
Ana Karin, orient. II. Título.

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 Crises no mercado cinematográfico de Hollywood: uma análise do posicionamento de figuras públicas, de autoria de Rodrigo Adonai Gressler, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 30 de novembro de 2018.

Assinatura:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Rodrigo Adonai Gressler

**CRISES NO MERCADO CINEMATOGRAFICO DE HOLLYWOOD: UMA ANÁLISE DO
POSICIONAMENTO DE FIGURAS PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão do Curso de 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.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes (Orientadora)

Prof. Dr. Rudimar Antonio Baldissera – UFRGS

Prof. Dra. Vera Regina Schmitz – UFRGS

Porto Alegre, 13 de dezembro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Seria impossível iniciar os agradecimentos sem contemplar, primeiramente, aqueles que sempre foram a base de tudo: obrigado, família. Marcia, Ricardo, Guto, Dani, Rudy, Carol, Mar, Julia, Luísa. Cada um, à sua maneira, me apoiou e auxiliou ao longo da vida. A união que temos é uma das maiores bênçãos que eu poderia ter recebido.

Aos meus amigos, não posso agradecer suficientemente por todo o apoio e parceria que vocês me proporcionam. Cristiana, Jéssica, Franciely, Vinicius, Camila, Paula, Rômulo, Nanda e muitos outros, é imensamente prazeroso saber que sigo nesta caminhada em tão boas companhias.

Aos professores da FABICO, além de exercerem uma das mais belas profissões, também o fazem com louvor. Definitivamente, sempre vou ter a maior admiração e carinho por todos vocês.

E, para concluir com chave de ouro, Ana Karin, eu quase não tenho nem palavras para expressar os meus agradecimentos. A paciência, o incentivo e a compreensão, ao longo deste processo, foram fundamentais. Foi uma honra de ter tido a oportunidade de realizar este estudo com o seu apoio e orientação.

Obrigado!

RESUMO

O tema do estudo é o posicionamento de figuras públicas da indústria cinematográfica de Hollywood durante a gestão de crise. O objetivo geral é analisar como se deu a gestão de crise de figuras públicas do universo cinematográfico de Hollywood em casos envolvendo a transgressão de direitos fundamentais. A pesquisa apresenta abordagem exploratória, tendo como métodos de análise a pesquisa bibliográfica e o estudo de casos múltiplos. Através da pesquisa bibliográfica, apresentam-se perspectivas de conceituação do termo crise, dos fundamentos da gestão de crise, do planejamento e processo de gestão de crise; conceitos da gestão de crise voltada para figuras públicas, através de abordagens teóricas sobre assessoria de comunicação, liderança e assessoria jurídica; apoio teórico jurídico para contextualizar os direitos fundamentais e, por fim, apresenta-se um breve histórico de Hollywood e suas origens e crises. A partir disso, se estrutura a base teórica para a realização do estudo de dois casos: Harvey Weinstein e Kevin Spacey. A pesquisa se deu a partir da análise documental e análise de conteúdo. Foram identificados problemas nos posicionamentos das figuras públicas e suas equipes, em ambos os casos estudados, os quais foram considerados para a apresentação e um conjunto de ações e posicionamentos que podem ser aderidos à gestão de crise de figuras públicas.

Palavras-chave: Crises. Gestão de crise. Figuras públicas. Cinema. Hollywood.

ABSTRACT

The theme of the study is the positioning of public figures from the Hollywood film industry during crisis management. The overall objective is to analyze how crisis management of public figures in the Hollywood film universe has occurred in cases involving the transgression of fundamental rights. The research presents an exploratory approach, having as methods of analysis the bibliographical research and the study of multiple cases. Through the bibliographical research, we present perspectives of conceptualization of the term crisis, of the fundamentals of crisis management, of crisis management planning and process; concepts of crisis management focused on public figures, through theoretical approaches on communication, leadership and legal advice; legal theoretical support to contextualise fundamental rights, and finally, a brief history of Hollywood and its origins and crises. From this, the theoretical basis for the study of two cases is structured: Harvey Weinstein and Kevin Spacey. The research was based on documentary analysis and content analysis. Problems were identified in the positions of the public figures and their teams, in both cases studied, which were considered for the presentation and a set of actions and positions that can be adhered to crisis management of public figures.

Key words: Crises. Crisis management. Public figures. Movie theater. Hollywood.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos-chave no processo de gestão de crise	22
Figura 2 – Harvey Weinstein	47
Figura 3 – Declaração de Harvey Weinstein	50
Figura 4 – Comentários com maior repercussão entre os leitores da matéria no <i>The New York Times</i>	55
Figura 5 – Comentários com maior número de recomendações da equipe do <i>The New York Times</i>	56
Figura 6 – Kevin Spacey	59
Figura 7 – Declaração de Kevin Spacey em seu Twitter	61
Figura 8 – Equipe da série <i>Handmaid's Tale</i> no Globo de Ouro.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais elementos que definem assessoria de comunicação.....	33
Quadro 2 – Desdobramentos centrais da crise de Harvey	57
Quadro 3 – Quadro comparativo dos casos nas categorias propostas	67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	GESTÃO DE CRISE	14
2.1	CRISE: ABORDAGENS TEÓRICAS.....	14
2.2	GESTÃO DE CRISES.....	17
2.3	PLANEJAMENTO E PROCESSO DE GESTÃO DE CRISE.....	20
3	CRISES E FIGURAS PÚBLICAS NO UNIVERSO CINEMATOGRAFICO	29
3.1	GESTÃO DE CRISE E FIGURAS PÚBLICAS	29
3.2	CRISES NO UNIVERSO CINEMATOGRAFICO DE HOLLYWOOD.....	34
4	GESTÃO DE CRISE DE FIGURAS PÚBLICAS	42
4.1	ASPECTOS METODOLÓGICOS	42
4.2	O CASO HARVEY WEINSTEIN	46
4.3	O CASO KEVIN SPACEY	58
4.4	REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES SOBRE A GESTÃO DE CRISE DE PESSOAS PÚBLICAS	66
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
	REFERÊNCIAS	73

1 INTRODUÇÃO

As crises das denúncias de assédio sexual em Hollywood são fatores que podem iniciar um processo de transição na indústria cinematográfica. Neste sentido, a origem dos movimentos *Time's up* e *me too*, surge como resposta ao ambiente opressor que, muitas vezes, é o mercado de trabalho na indústria do cinema, e representa a solidificação desta nova época. Considerando que as figuras públicas envolvidas nestes escândalos visam apresentar uma defesa perante os públicos de interesse, como a sociedade, a mídia e todos que trabalham na indústria cinematográfica, é pertinente o estudo de como se dá seus posicionamentos diante destas situações.

Diante disto, para o profissional de relações públicas, que pode se especializar nesta área de gestão de crises, é conveniente compreender as características e particularidades dos posicionamentos de figuras públicas ao longo de uma crise de grande proporção midiática. Para Forni (2013), assim como para Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007), a crise é um acontecimento de grande magnitude e que apresenta um elevado estado de tensão, com potencial para muitos atritos.

Levando em consideração a influência dos movimentos sociais atualmente, e que dois deles com maior destaque midiático dos últimos anos surgiram a partir de crises em Hollywood, se dá o problema de pesquisa: qual o posicionamento de figuras públicas, e seus representantes, diante de uma crise com impacto em uma das maiores indústrias do entretenimento? Este problema foi escolhido por agregar o tema da gestão de crise, área admirada pelo pesquisador, e também por falar da indústria do cinema e dos movimentos sociais contemporâneos, temas que despertam a curiosidade e interesse do autor do estudo.

Sendo assim, este estudo possui por objetivo geral analisar como se deu a gestão de crise de figuras públicas do universo cinematográfico de Hollywood, em casos que ganharam grande repercussão por envolver a transgressão de direitos fundamentais. Nessa perspectiva, acredita-se que é necessário estudar mais de um caso desta mesma crise, visando observar padrões e diferenças estruturais nos planos e processos. Logo, como objetivos específicos deste estudo foram designados:

- Identificar como se dá o processo de gestão de crise e quais são os elementos fundamentais no caso de figuras públicas;
- Analisar o processo de gestão de crise envolvendo os casos de Harvey Weinstein e Kevin Spacey, figuras públicas do universo cinematográfico de Hollywood;
- Propor reflexões para a gestão de figuras públicas envolvendo direitos humanos fundamentais.

A crise das denúncias de assédio em Hollywood iniciou no dia 05 de outubro de 2017, com a publicação de um artigo no *The New York Times* com as denúncias contra Harvey Weinstein. A detalhada reportagem apresenta diversas acusações realizadas nas últimas décadas, todas, até então, haviam sido silenciadas pelo magnata e sua equipe. Os representantes de Harvey logo constituíram uma nota de esclarecimento e prepararam sua defesa, iniciando o processo de gestão de crise deste caso.

No dia 29 de outubro de 2017, desta vez através de uma reportagem no *BuzzFeed*, foi o início da crise de Kevin Spacey. A matéria apresentava o detalhado relato do ator Anthony Rapp, que, durante a época do assédio, tinha 14 anos de idade. Kevin Spacey se manifestou no mesmo dia, através de mensagem compartilhada em seu twitter, e aproveitou a oportunidade para assumir sua sexualidade perante o público. Este caso, assim como o de Harvey Weinstein, marcaram o início de uma série de denúncias contra homens influentes da indústria cinematográfica.

Como o caso de Harvey Weinstein foi o primeiro e o pioneiro de todo o movimento cultural que se iniciou, e o caso Kevin Spacey foi o segundo com maior repercussão e consequências de crise, estes foram os selecionados para o estudo de casos múltiplos.

Através da análise documental e análise de discurso, recursos utilizados para estruturar o estudo de casos múltiplos, foi efetuada a pesquisa para obter respostas aos questionamentos dos objetivos elencados.

Após este capítulo introdutório, o segundo capítulo deste estudo, através da pesquisa bibliográfica, visa trabalhar em torno da noção da área de gestão de crise, dividindo-se em conceitos de crise, características da gestão de crise; e, por fim, conceitos e abordagens teóricas de como se dá o processo e planejamento de gestão

de crise. São consultados autores como Forni (2013), Mcloughlin (2004) e Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007), para conceituar crise, assim como Dornelles (2012) e Forni (2013) para falar da gestão de crise e seus processos e planejamento. Após, no terceiro capítulo, foi estruturada a parte teórica referente às crises e figuras públicas no universo cinematográfico. O capítulo se inicia abordando a gestão de crise e figuras públicas, e segue no subcapítulo posterior dissertando sobre as crises no universo cinematográfico de Hollywood. Os autores mais recorrentes nesta parte da análise são Chiavenato (2014), Maximiano (2000; 2007) e Castells (2008), para tratar do viés administrativo dos conceitos estudados no capítulo, como o conceito de liderança; e Forni (2013), Almansa (2010) e Wels (2008) para abordar a área de assessoria jurídica e assessoria de comunicação.

No quarto capítulo apresenta-se a análise das crises com base no material teórico dos capítulos anteriores e efetuando o estudo de casos múltiplos, com apoio na análise de conteúdo e análise documental. Os sites da imprensa que continham os artigos originais das crises Harvey Weinstein e Kevin Spacey, o *The New York Times* e o *BuzzFeed*, respectivamente, foram selecionados como material principal ao abordar o desenvolvimento das crises, assim como foram utilizados diversos outros sites de apoio para reunir informações necessárias sobre os posteriores desdobramentos.

O quinto e último capítulo designa as considerações obtidas neste estudo, através das análises efetuadas no decorrer da pesquisa, possibilitando uma melhor compreensão das características que permeiam os posicionamentos de figuras públicas numa gestão de crise.

2 GESTÃO DE CRISE

Neste capítulo, inicialmente, abordam-se conceitos de crise a partir de diferentes perspectivas. Na sequência, apresenta-se a gestão de crise, uma área cada vez mais explorada pelas organizações. Por fim, o capítulo trata do planejamento e do processo de gestão de crise, tendo em vista os objetivos do estudo desenvolvido.

2.1 CRISE: ABORDAGENS TEÓRICAS

Em uma primeira perspectiva para a conceituação do termo, “[...] crise é um acontecimento, a revelação de uma informação, uma acusação ou um conjunto de circunstâncias que ameaçam a integridade, o prestígio ou a sobrevivência de uma organização” (MCLOUGHLIN, 2004, s. p.). Para o autor, a crise desafia a sensação de segurança ou os valores das pessoas, podendo apresentar um prejuízo considerável, seja ele real ou potencial, e a empresa por si só não consegue colocar um ponto final na questão.

A partir de um outro ponto de vista, crise costuma designar uma situação, pontual ou de longo prazo, na qual existe um estado de grande tensão, conflito, atritos, insuficiência ou qualquer outra forma de turbulência para a qual não são suficientes as soluções habituais para a resolução da situação (SHINYASHIKI; FISCHER; SHINYASHIKI, 2007). Nesta direção dos estudos ligados ao contexto de uma organização, a crise abrange todas as situações que eventualmente possam se tornar realidade para as empresas, isto é, situações de grande tensão e que podem ser tanto pontuais quanto de longo prazo. Forni (2013), por sua vez, salienta que um acontecimento negativo, por si só, não necessariamente constitui o que é definido como crise. De forma geral, Forni (2013) e Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007) concordam que crise é um acontecimento de grande magnitude e que apresenta um elevado estado de tensão, com potencial para muitos atritos.

Pensando no sentido de crise como situação alarmante, Forni (2013) alerta que é impossível prever todas as crises, mas existem ações que podem ser adotadas para preparar a organização para elas. Segundo esta abordagem, as crises passam por pelo

menos três caminhos: situações com potencial para se tornarem uma crise (só se saberá através de uma profunda auditoria de vulnerabilidades); crises que já atingiram outras empresas no passado, principalmente as que são do mesmo ramo; e atividades que venham de encontro aos interesses de determinados grupos de *stakeholders*. “Crise consome energia e tempo da organização e dos executivos. Empresas que não enfrentaram crises graves acreditam que é um evento raro e não acontece com quase nenhuma outra organização” (FORNI, 2013, p. 155).

As crises são uma constante na realidade organizacional e individual. São inevitáveis e constituem um risco permanente. Portanto, as organizações não devem ficar na ilusão da imunidade (FORNI, 2013). Este, aliás, é um ponto a respeito do qual os autores pesquisados concordam: crises fazem parte da realidade e do cotidiano de todos, sejam pessoas ou organizações. Portanto, se é inevitável que ocorram, cabe preparar-se para elas.

A crise é um evento imprevisível, com potencial para provocar prejuízo significativo a uma organização e, logicamente, aos seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e reputação (FEARN-BANKS, 2001). Essa linha de pensamento revela a magnitude potencial das consequências de uma crise, pois relaciona diversos fatores e variáveis que podem se correlacionar em situações desse tipo. Em sentido complementar, Reilly, A. H. (1987) constata que existem cinco características que definem uma crise: acontecer de surpresa, ter alta magnitude, exigir atenção imediata, demandar ações intensas e estar fora de controle da organização.

Para Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007), o contexto atual da economia trouxe padrões de competitividade que, apesar de propiciarem o aumento de oportunidades, também acrescentam novos problemas e dificuldades. Existe uma expectativa permanente de mudança nos negócios das organizações, não apenas pelo contexto da concorrência direta, mas também pelo surgimento de novas empresas e inovações tecnológicas. A soma destes fatores, aliada ao clima incerto que predomina o mundo dos negócios, gera um cenário perfeito para o desencadeamento de crises.

Conforme as crises se tornam cada vez mais numerosas, visíveis e calamitosas, as organizações acabam aprendendo a aceita-las como uma realidade inescapável que deve ser considerada em seus planos e tomadas de decisão (LERBINGER, 1997).

Segundo o autor, a imagem corporativa, a descrição do quanto é favorável e exata a percepção do público sobre ela, reflete em sua reputação. No entanto, não representa a essência organizacional: uma crise pode mergulhar na alma de uma organização e dissecar o núcleo de sua identidade. Nesta perspectiva, constata-se que a crise não é um problema superficial ou capaz de ser facilmente resolvido.

Através das abordagens destacadas até aqui, observa-se que a crise possui um alto teor de imprevisibilidade. Por este motivo, Forni (2013) justifica que uma gestão de crise deve ser realizada, preferencialmente, antes mesmo de ocorrer uma crise. Em relação à categorização, Dornelles (2012) considera que os diversos tipos de crises podem ser:

- Naturais: fenômenos da natureza (tsunami, furacão, inundações, etc.);
- Tecnológicas: a interferência do homem na natureza e meio ambiente (incêndios, vazamentos químicos, etc.);
- Saúde: relacionadas com a saúde e a alimentação (epidemias, intoxicações, etc.);
- Confronto: envolvem grupos civis, grupos não governamentais, movimentos ambientalistas e de consumidores; defesa de interesses e de pressão; ocorre no ambiente da imprensa e mobiliza a opinião pública; e também pode acabar se tornando um espaço para promoção de uma causa, ou de um tema;
- Malevolência: atividades ilícitas e maldade para causar danos à imagem de uma empresa ou pessoa; terrorismo, atentados, falsificação, boatos, mentiras, ataques institucionais ou informáticos;
- Distorção de valores: proporcionam satisfação de um público e insatisfação de outro(s);
- Decepção: produto ou serviço anunciado com problemas; retirada de produtos (defeito de fabricação, distribuição), serviço prometido e não cumprido, etc.;
- Má administração: atos ilegais ou imorais, fraudes, subornos, roubos, mentiras, etc.

A autora também acrescenta que uma crise pode ser considerada parte de vários destes grupos classificatórios, simultaneamente. Isto ocorreria em crises, por exemplo, que afetariam tipos diferenciados de público. Por exemplo, o excesso de chuvas de

determinada região, que causaria constantes inundações, poderia ser classificado como crise de fenômenos naturais. No entanto, também pode haver uma ligação direta com ações do homem em relação ao confronto entre equilíbrio do meio ambiente e desenvolvimento tecnológico, descuidos com o lixo, poluição, asfaltamento de ruas, etc.

No sentido de administrar crises, Dornelles (2012) salienta que é necessário estabelecer um mapeamento de públicos prioritários, ou seja, aqueles que devem ser trabalhados em um primeiro, segundo e terceiro momentos. Esta ação implica que, a cada momento, um determinado cenário pode alterar a sequência de públicos a serem considerados como prioritários. Em um quadro de visibilidade pública, por exemplo, a imprensa deve ser priorizada. No entanto, ao se tratar de um acontecimento local, deve-se priorizar a comunidade.

Nesse contexto, ao explorar diversas abordagens sobre crise, percebe-se que os autores e referências da área alertam sobre a necessidade do planejamento, do preparo para enfrentar crises tendo em vista o fator da imprevisibilidade. Este aspecto é relevante à compreensão do que a gestão de crise demanda para ser realizada, tema que será abordado a seguir.

2.2 GESTÃO DE CRISES

O processo de gestão de crise é apresentado por Forni (2013) como um conjunto de ações voltadas para evitar crises ou reduzir os danos causados à organização. Ainda, como uma tentativa sistemática dos gestores da organização, em conjunto com os *stakeholders*, de prevenir a crise ou efetivamente administrar o que já ocorreu. O autor destaca a gestão de crise como um processo que começa antes de a crise ocorrer, nas ações preventivas e de contenção das crises, considerando, inclusive, que o pior momento para gerenciá-la é no seu ápice. Forni (2013) observa que, até a década de 1980, os especialistas observavam a função como ações visando reduzir danos ocasionados após ocorrer o fator gerador. No entanto, a partir de 1990 e, principalmente, desde o atentado ao World Trade Center¹ ocorreu o que o autor define

¹ “Os ataques ou atentados terroristas de 11 de setembro de 2001 (às vezes, referido apenas como 11 de setembro), foram uma série de ataques suicidas contra os Estados Unidos coordenados pela organização fundamentalista islâmica al-Qaeda em 11 de setembro de 2001. Na manhã daquele dia,

como uma ampliação do sentido de gestão de crises. A partir daquele momento, as organizações começaram a priorizar suas ações para lidar com a crise antes mesmo que ela ocorra.

Dentre as abordagens do conceito de gestão de crise, Fearn-Banks (2001, p. 480), afirma: “[...] a gestão de crises é um plano estratégico para prevenir e responder durante uma crise ou um evento negativo, através de um processo que remova alguns dos riscos e incertezas da organização e lhe permita estar em grande controle do seu destino”. Forni (2013) também ressalta a ideia de estar em controle do seu destino. O autor afirma que, através da análise de casos de crise, principalmente nos casos de erro de gestão ou irregularidade, por trás do deslize quase sempre se identifica um afrouxamento do controle.

Por sua vez, Dornelles (2012) também ressalta que existem inúmeros fatores envolvidos no gerenciamento de crises, desde ações técnicas, estruturais, administrativas, até psicológicas e, com destaque, as de comunicação, que visam trabalhar as informações e os relacionamentos com o público. Nas ações de comunicação, a autora ressalta que é importante garantir um discurso único da organização, afinado com todos os públicos com os quais ela se relaciona, já que, se o contrário ocorrer, as chances de um problema qualquer evoluir para uma crise são grandes. Assim como Dornelles (2012) destaca o viés da importância do discurso único englobando todos os públicos relacionados, Shinyashiki, Fisher e Shinyashiki (2007) ressaltam a ideia de que um dos fundamentos da gestão de crise deve ser direcionar a atenção para todos os públicos, pois qualquer pessoa que se relaciona com a empresa, de alguma forma, também sofre o impacto de uma crise organizacional.

É interessante considerar que, para Pearson e Clair (1998), a área de gestão de crise ainda carece de comprovações científicas, tendo em vista uma literatura cheia de

dezenove terroristas sequestraram quatro aviões comerciais de passageiros. Os sequestradores colidiram intencionalmente dois dos aviões contra as Torres Gêmeas do complexo empresarial do World Trade Center, na cidade de Nova Iorque, matando todos a bordo e muitas das pessoas que trabalhavam nos edifícios. Ambos os prédios desmoronaram duas horas após os impactos, destruindo edifícios vizinhos e causando vários outros danos. O terceiro avião de passageiros colidiu contra o Pentágono, a sede do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, no Condado de Arlington, Virgínia, nos arredores de Washington, D.C. O quarto avião caiu em um campo aberto próximo de Shanksville, na Pensilvânia, depois de alguns de seus passageiros e tripulantes terem tentado retomar o controle da aeronave dos sequestradores, que a tinham reencaminhado na direção da capital norte-americana. Não houve sobreviventes em qualquer um dos voos” (WIKIPEDIA, 2018a).

especulações e prescrições. Segundo eles, fatores que influenciaram neste cenário de poucas comprovações científicas incluem questões como: a academia e as empresas perceberem a necessidade de estudar esta área há pouco tempo; a demanda por ações imediatas, durante os períodos de crise, impede a realização de análises aprofundadas a respeito da situação; e, por fim, o fato de que as organizações relutam em abrir suas feridas para que sejam estudadas por pesquisadores externos. Portanto, constata-se que gestão de crise ainda é um campo de estudo recente, implicando em poucas comprovações científicas. Nesse contexto, fica evidente que não há uma fórmula garantida ou caminho irrefutável que possa ser tomado para lidar com as crises. Apesar das incertezas que surgem a partir deste déficit, o dado recorrente nas abordagens científicas disponíveis é a importância do planejamento.

Forni (2013) explica que planejar para administrar crises e riscos é a chave da sobrevivência corporativa, ainda que seja impossível prever todas as crises. Estar preparado para as crises é o passo crucial para saber o que fazer, e quando fazer. É importante estar instrumentalizado na hora decisiva. Apesar disso, ainda existe uma certa resistência, por parte das empresas, em aceitar que ocorram situações de simulação de crises.

Muitas organizações prefeririam não planejar situações de simulação de crises, porque acreditam que elas não acontecerão. Mas se as crises são inevitáveis e constituem um risco permanente, não adianta ficar na ilusão da imunidade. Preparar-se significa saber o que fazer, na hora decisiva. Isso vale para a vida pessoal e profissional. Quando não nos preparamos, e acontecimentos extremamente negativos acontecem, há uma desestabilização geral no modo de vida, no comportamento, na estabilidade pessoal e profissional e, em certos casos, até nas finanças (FORNI, 2013, p. 112).

Conforme destaca o autor, estar preparado é o que evita que haja uma desestabilização geral em diversas áreas da vida, quando ocorrem acontecimentos que são extremamente negativos. O planejamento é fundamental para agir antes mesmo da eclosão da crise. Ou, em casos de crise que não haviam possibilidades de ser previstas, o planejamento pode possibilitar uma resposta mais rápida e um plano de ação adequado à situação.

Cada situação é única e deve ser tratada como tal. Contudo, ao analisarmos os cenários destes acontecimentos, podemos estabelecer certo padrão de conduta por parte das empresas e dos atores envolvidos no processo (mídia, lideranças de opinião, públicos direta e indiretamente atingidos), tanto naqueles casos de sucesso quanto nos de insucesso. Sendo assim, considerando a comunicação, torna-se possível projetar situações negativas e se preparar para enfrentá-las, fazendo com que sejam evitados erros elementares advindos da surpresa, do despreparo, do pânico e da pressa em apresentar em apresentar soluções, o que leva, sobretudo, à perda do controle (DORNELLES, 2012, p. 66).

Dornelles (2012) defende que, ao se deparar com qualquer situação de crise, é necessário lembrar que cada evento destes é único e precisa ser tratado como tal. Além disso, considerando a comunicação, é possível projetar situações negativas e se preparar para enfrentá-las. Esta ação permite que sejam evitados erros elementares, muitas vezes advindos do fator surpresa da situação, do despreparo, e também do pânico e da pressa que muitas vezes a equipe enfrenta na hora de apresentar soluções.

O próximo aspecto a ser abordado é o planejamento e processo de gestão de crise, perpassando pela estrutura do plano e aspectos do comitê de crise e questões jurídicas.

2.3 PLANEJAMENTO E PROCESSO DE GESTÃO DE CRISE

Conforme Dornelles (2012), para lidar com a crise, a equipe de comunicação, comitê de crise ou qualquer grupo que seja responsável por esta parte do assessoramento, precisa trabalhar para possibilitar que a organização se posicione de maneira:

- Aberta: nada deve ser escondido ou camuflado, especialmente frente ao atual ambiente informacional, não há mais o que se possa esconder do público;
- Rápida: quanto mais rápidas forem as respostas concedidas, menor será o vácuo informacional para se administrar;
- Verdadeira: falar apenas a verdade, mesmo que envolva fatos negativos, pois assumir a culpa é o melhor a ser feito, e as explicações podem ser feitas posteriormente;
- Amplamente comunicativa: se fazer presente nas diversas mídias disponíveis e, principalmente, manter informações numa plataforma online.

Para poder ter este tipo de posicionamento, é necessário um plano construído pelos atores envolvidos na situação. Além de auxiliar na comunicação durante o processo de crise, o plano proporciona mais segurança para enfrentar situações inesperadas. Assim, há uma considerável possibilidade de diminuir o impacto negativo, o que pode representar a sobrevivência de muitas organizações, sejam elas pequenas, médias ou até mesmo de grande porte (DORNELLES, 2012).

Para Forni (2013), o processo de gestão de crises possui certos passos que são imprescindíveis para realizar uma boa gestão da situação problemática. Estes elementos-chave conforme expressa a figura 1, são: um plano de crise simples e flexível; a necessidade de liderança; um porta-voz capaz e preparado; a identificação e a necessidade de estabelecer relação com os diversos *stakeholders*, principalmente os envolvidos na crise; o timing da resposta, a qual deve prezar pela rapidez; e, por fim, o plano de comunicação, que deve contemplar, fundamentalmente, a comunicação interna e a relação com a mídia. O autor afirma que há a possibilidade de gerenciar uma crise na ausência de algum destes elementos-chave, mas o trabalho realizado será prejudicado. Negligenciar algum destes elementos ou conduzi-los de maneira errada pode comprometer a gestão competente da crise (FORNI, 2013).

Figura 1 – Elementos-chave no processo de gestão de crise

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



Fonte: Forni (2013, p. 110).

O autor argumenta que um plano simples e flexível é necessário para evitar a tendência que as organizações possuem de ter vários planos quando ocorre algum evento negativo. Ter uma variedade de opções desorganiza a direção que deve ser tomada e dificulta o controle. “Não dá para administrar crises na organização se cada área faz a própria gestão” (FORNI, 2013, p. 111).

Sobre a estrutura do plano, o autor salienta que não há uma fórmula pronta ou um modelo padrão que deva ser utilizado pela organização. O que se busca fazer, além das justificativas para elaborar um plano de gestão de crises, é criar um roteiro básico para ser consultado, sempre com as devidas adaptações inclusas. Levando em consideração questões como porte, localização, faturamento da empresa, há a possibilidade de dispensar planos densos. Importante destacar que o plano de crises não é atribuição da área de comunicação da empresa, mas um trabalho coletivo, o qual deve contar com a supervisão do comitê de crise ou equipe designada para estabelecer uma estratégia de prevenção.

Forni (2012) apresenta o seguinte roteiro para o Plano de Crises:

- Índice: texto introdutório com as principais informações, para facilitar localização do conteúdo;
- Documentação: oportunidade para o gabinete de crise conhecer e enumerar as ações a serem tomadas durante uma crise; apresenta contatos imprescindíveis e informações (banco de dados) a serem informados para *stakeholders* no caso de uma crise;
- Centro de operações de emergência: para ser usado pelo gabinete de crise (endereço, detalhes de instalações, serviços de comunicação, infraestrutura, segurança, emergência);
- Gabinete de crise: um time pequeno de executivos seniores comandará as ações do quartel-general da gestão de crise;
- Responsabilidades e atribuições dos membros do gabinete de crise, no caso de uma crise grave: equipes suplementares de crises, recomendadas para organizações com múltiplas sucursais, até no exterior; equipes alternativas de crises, para eventuais falhas ou ausência de membros do gabinete de crise;
- Cenário de crise: eleger os piores e escolher entre dois ou três para treinamento simulado, que poderá ocorrer uma vez por ano;
- Desenvolver um manual de gerenciamento de crises: um documento prático, objetivo e com as principais diretrizes da empresa;
- Auditoria de vulnerabilidades: levantamento visando identificar todas as áreas e situações com probabilidades de crises. Esse levantamento irá balizar o plano de crise e a auditoria pode ser feita, preferencialmente, por empresa contratada;
- Recursos financeiros, materiais e humanos da equipe de crise: infraestrutura necessária para manter contato com as demais equipes, numa crise; incorporar ao planejamento estratégico e contemplar orçamentos para viagens, treinamento, simulações, manuais, material de divulgação, etc.;
- Procedimentos e alternativas de comunicados para cada cenário: internos e externos; modelos de notas para divulgação imediata (algumas notas, previamente aprovadas pela área jurídica, poderão ser incluídas no Manual de Gerenciamento de Crises);

- Porta-vozes: diretores ou funcionários autorizados a falar com a imprensa, treinados e preparados. Cada crise deve ter um porta-voz específico, dependendo da área;
- Organizar, semestralmente ou anualmente, uma crise simulada: os treinamentos poderão simular uma crise, cujas conclusões e eventuais falhas e correções devem ser catalogadas para posterior análise da equipe de crise;
- Internet: criar antecipadamente endereço alternativo do site, caso a área tecnológica da organização seja afetada pela crise;
- *Call Center*: sistemas de atendimento emergencial, para uso durante a crise;
- Protocolos de comunicação: fluxo de informações (sistemas e pessoas) que recebem e processam informações sobre crise na organização;
- *Stakeholders*: relacionar todos os públicos de interesse da organização, a começar pelos principais: funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, parlamentares, sindicatos, mídia, autoridades policiais, defesa civil, etc. A mídia deve receber atenção especial;
- Método de comunicação das ações: cada grupo de *stakeholder* deve estar relacionado com contatos e demais dados, além dos tipos de informação que cada um deve receber, durante a crise.

Assim como o autor salienta, não há um padrão único ou fórmula eficaz para todos os casos de crises. Logo, é pertinente estar sempre analisando cada situação e verificando o que se aplica nelas. A adaptação de cada plano para sua respectiva crise é uma parte importante do processo. Além disso, cabe destacar que nem todos os elementos do plano de crises, listados por Forni (2012), se aplicam a todo e qualquer tipo de organizações. Ou seja, cabe uma adaptação, frente à realidade e porte organizacional.

Contemplando propostas sobre a estrutura de sistemas de gestão de crises que complementam o roteiro apresentado por Forni (2013), Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007) defendem a ideia de um sistema integrado de gestão de crises, e apresentam um modelo pautado em diversos estudos, que visa exemplificar ações importantes na gestão de crise de qualquer figura pública ou organização. Alguns destes passos, especialmente, se destacam na forma com que se relacionam com a

questão da gestão de imagem da figura pública. O modelo dos autores se sustenta da seguinte forma:

- Prevenção de Crises: importância do planejamento e implementação de ações para prevenir crises ou minimizar danos das que ocorrerem;
- Planejamento de procedimentos de contingências: com base no planejamento, criar procedimentos que possibilitem gerar alternativas viáveis para amenizar as consequências de uma crise;
- Atenção direcionada aos *stakeholders*: dar atenção a todos os seus públicos, empregados, clientes, acionistas, imprensa, colaboradores, etc.;
- Comprometimento da direção: neste caso, ao aplicar-se nas situações de figuras públicas, demanda comprometimento dos próprios para os posicionamentos que normalmente em uma organização, seriam próprios da direção;
- Comunicação: se a crise afetar a reputação, é aconselhável uma equipe profissional específica para planejar e desenvolver estratégias, visando comunicar informações confiáveis a todos os públicos;
- Estímulos da liderança: a literatura destaca a importância dos líderes no gerenciamento de crises. Os líderes são os responsáveis por gerar confiança, prover apoio emocional, entre outros fatores. Em casos de crise com figuras públicas, a própria figura pública é quem tem relação direta com o público e pode prover a confiança necessária;
- Manutenção dos valores organizacionais: não se pode abandonar ou mesmo flexibilizar os valores que são essenciais da organização, devendo-se agir com transparência, honestidade e respeito;
- Criatividade: este fator deve ser incentivado tanto na identificação das causas dos problemas como na produção de alternativas viáveis e efetivas para superação;
- Rapidez nas ações: cada crise possui seu próprio ritmo de progresso, mas todas exigem respostas oportunas e pontuais em cada etapa;
- Cuidados pós-crise: realizar uma avaliação das causas da crise e das decisões e ações tomadas, assim como manter uma atuação no controle dos prejuízos e reconstrução;

Os autores salientam que tais categorias podem ser organizadas de múltiplas maneiras, assim como podem apresentar diversas intersecções. Portanto, o modelo apresentado visa auxiliar a organizar o trabalho de campo. Uma gestão de crise de figuras públicas pode utilizar todas estas categorias, com devidas adaptações em certas categorias. A categoria de comprometimento da direção e estímulos da liderança são exemplos dentre as que são adaptáveis, pois a visão do público de uma figura pública se restringe à mesma. Isto é, a equipe que está por trás de suas ações e discursos não costuma ser contemplada.

Um ponto levantado por Shinyashiki, Fisher e Shinyashiki (2007), e que também está presente na orientação de Forni (2013), é que a atuação isolada das equipes, isto é, cada equipe produzindo seus próprios planos e ações de gerenciamento, perde sua eficácia e pode até mesmo prejudicar ainda mais a organização. Portanto, é importante ter um comitê de crise. “Por que um comitê? Porque gerenciar crise não é atividade para ser conduzida, isoladamente, pelo CEO e nem pela diretoria. Além da necessidade de atenção prioritária, quando ocorre uma crise, os demais membros do board da organização têm funções específicas, e a crise exige foco” (FORNI, 2013, p.160). O autor salienta que existe a necessidade de um trabalho especializado, que vai agir sob pressão e estresse. E, além disso, o Comitê de Crise assume funções de atualizar procedimentos que mantenham a empresa informada e preparada para os diversos cenários que possam ocorrer.

O comitê de crise deve ser instalado antes do surgimento de uma situação problemática e sua principal missão é comandar a operação de reação à crise. Segundo alguns especialistas, é recomendado entre três e cinco pessoas para constituir o cérebro do comitê (FORNI, 2013). Sua primeira função é definir as normas e poderes; de que maneira ele vai funcionar, antes que ocorram as crises. O comitê de crise, ou gabinete de crise, não precisa ter uma estrutura formal, com remuneração específica ou horários fixos. Ele precisa existir formalmente, mas também não deve impedir as atividades normais de seus membros, nos cenários com ausência de crises.

Referente à constituição dos membros do Comitê de Crise, é interessante ter: o presidente da organização (CEO); coordenador do comitê (vice-governador ou secretário, vice-presidente da empresa, secretário-geral ou diretor); um porta-voz,

podendo este ser ou não o coordenador, em caso de preparo para interagir com a mídia; um substituto para o porta-voz, em casos de eventuais impedimentos; um representante da área operacional relacionada com a crise; diretor ou coordenador de comunicação ou assessor de imprensa (relações públicas); serviços jurídicos; recursos humanos; e a área de segurança e inteligência (FORNI, 2013). Para uma figura pública, é importante ter uma assessoria de comunicação e advogados para representar em questões judiciais. A assessoria de comunicação vai lidar com a relação direta com o público, e também estará presente para administrar as crises. O número de advogados e de profissionais da comunicação é variável, de acordo com a necessidade da figura pública e também com seu nível de influência. Geralmente, no mínimo dois profissionais farão parte da Assessoria de comunicação.

A área jurídica de uma empresa, junto com a área da comunicação, é possivelmente uma das mais presentes no momento das crises corporativas. Uma das respostas que executivos acuados pela imprensa com reportagens negativas costumam utilizar é a ameaça de processo, para o autor das denúncias ou o veículo de comunicação. No entanto, Forni (2013) adverte sobre as implicações de recorrer à justiça: além de as ações costumarem demorar, entrar numa disputa judicial com um jornalista não é algo que advogados aconselham. Se tratando de reportagem muito ofensiva, equivocada ou que desprezou informações que amenizariam o enfoque negativo, e se a imprensa não publicou sua resposta e nem parece ter o intuito de publicar, a via Jurídica ainda é uma alternativa. Na prática, processos judiciais contra jornalistas, órgãos de imprensa e fontes de reportagem pouco adiantam para melhorar a reputação (FORNI, 2013). No fim, acabam servindo mais como uma satisfação imediata concedida ao público externo e fazer um jogo de cena voltado para a mídia. Portanto, é sempre conveniente analisar se a situação realmente é séria o suficiente para entrar com um processo judicial. O autor também destaca que a rapidez e a presteza em apresentar todas as informações, numa crise grave, não prescindem dos cuidados com os aspectos jurídicos que envolvem a exposição da empresa (FORNI, 2013).

Apesar das diferenças entre a área jurídica e a área da comunicação, em relação ao *timing*, linguagem e, por vezes, quanto aos objetivos, é recomendável que ambas

trabalhem em conjunto para preservar a reputação da organização ou mesmo de uma figura pública. Estas áreas se complementam e auxiliam com suas respectivas vantagens: a área jurídica agregando a vivência e a capacidade de ver problemas legais despercebidos pelo pessoal da comunicação; e a área da comunicação conhece o público e sabe como tratar com a mídia, clareando pautas que às vezes parecem muito difíceis de se resolver (FORNI, 2013).

Na situação das crises de grandes proporções midiáticas, como as que envolveram o mercado cinematográfico de Hollywood², tema abordado por este estudo, frente a movimentos como *Time's up* e as denúncias de assédio sexual que eclodiram, é fundamental o envolvimento da área jurídica, em conjunto com a área da comunicação, considerando o impacto em escala mundial. As figuras públicas e os grandes estúdios envolvidos precisaram administrar estas crises de forma estratégica, cada parte visando proteger seu lado, assunto abordado no próximo capítulo.

² “Hollywood é um distrito da cidade de Los Angeles, na Califórnia, situado a noroeste de Downtown Los Angeles. O distrito possui grande importância na constituição da identidade cultural dos Estados Unidos e se tornou famoso mundialmente pela concentração de empresas do ramo cinematográfico e pela influência que exerce na cultura global. Os produtores de cinema destacaram-se em Hollywood em busca de luz natural disponível no local” (WIKIPEDIA, 2018b).

3 CRISES E FIGURAS PÚBLICAS NO UNIVERSO CINEMATOGRAFICO

O capítulo aborda a gestão de crise de figuras públicas, observando particularidades e características, especialmente no contexto do universo cinematográfico e movimentos sociais por direitos fundamentais. Disserta sobre as crises no universo cinematográfico, contextualizando os casos que serão analisados neste estudo.

3.1 GESTÃO DE CRISE E FIGURAS PÚBLICAS

A gestão de crise de figuras públicas segue os mesmos princípios das crises organizacionais, com algumas especificações, conforme alguns exemplos trazidos no capítulo anterior. Cabe destaque, por exemplo, em qualquer situação de crise, ao papel do líder, tal como menciona Forni (2013). Porém, no caso de uma crise envolvendo uma figura pública, esse papel é ainda mais determinante, pois a figura pública desempenha o papel de líder perante o público. Outro tema bastante peculiar à gestão de crise voltada a figuras públicas é a assessoria de comunicação, visto seu papel no acompanhamento e tomada de decisão em situações que podem prejudicar a imagem da pessoa que se envolve em uma situação de crise. A seguir, abordam-se estes dois temas.

Ao se falar de liderança, pode-se recorrer a diferentes abordagens. Em uma perspectiva de gestão organizacional, “[...] liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (CHIAVENATO, 2014, p. 122). Ainda segundo o autor, “[...] um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso” (CHIAVENATO, 2014, p. 123). Na mesma perspectiva, “[...] a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo” (MAXIMIANO, 2000, p. 331). No entanto, o autor também considera que, quando alguém é responsável pelo desempenho de um grupo, vai precisar exercer a função de liderança, independente de quem é este indivíduo. Ou seja, nem sempre um

líder nato vai estar na posição de liderança, muitas vezes a responsabilidade que é atribuída ao indivíduo demanda que o mesmo desempenhe papel de líder. É importante lembrar que não existe um modelo de líder, existem características que são importantes na constituição de um líder, mas também existem inúmeras variáveis. Além disto, um modelo de liderança eficaz em determinadas equipes, pode ser prejudicial para outras, dependendo do contexto da equipe e da organização envolvida. A visão de que qualquer pessoa pode precisar desempenhar a tarefa de liderança, independente dos traços de personalidade, também é uma variável defendida no campo das Ciências Administrativas.

A liderança ocorre como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais. Ela é decorrente dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social. Nada tem a ver com os traços pessoais de personalidade do líder (CHIAVENATO, 2014, p. 122).

Logo, os autores trabalham com a ideia de que qualquer indivíduo pode estar na posição de exercer a liderança, desde que sejam responsáveis por influenciar e guiar um grupo em direção de determinado objetivo. Ao mesmo tempo, propõem-se características que definem o bom líder, tais como a inteligência, percepção e capacidade de inspirar confiança.

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de produção que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muitos longes e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente (MAXIMIANO, 2007, p. 277).

O autor destaca um aspecto relevante da liderança, que é sua capacidade de ser exercida independentemente da proximidade física ou temporal. Tal ideia denota a dimensão que a influência de um líder pode adquirir, tendo em vista que seu alcance vence barreiras físicas e temporais. De forma geral, pode-se dizer, por meio da perspectiva de liderança trazida pelas Ciências Administrativas, que uma figura pública se constitui num papel de líder na medida em que inspira a confiança de determinadas pessoas e/ou grupos, que possui a responsabilidade de representar ideais e objetivos

específicos, os quais podem influenciar comportamentos. Daí a relevância de que, num processo de gestão de crise de uma figura pública, se considere o seu papel como líder.

Diante da visão do público, a figura pública possui o papel de representação de si mesma, ou seja, mesmo que exista uma grande equipe de comunicação por trás de seus discursos públicos, a figura pública é vista como uma liderança, assim como também é a porta-voz de si mesma. Na visão de Forni (2013), o líder que não for capaz de suportar as pressões, sejam elas de ativistas, lobbies, associações de classes ou qualquer público, em geral, não está preparado para as crises.

Quando a imagem e a reputação estão em risco, as consequências podem ser devastadoras para os envolvidos, sejam organizações, instituições, grupos ou pessoas públicas. Apesar de ser uma realidade aceita e reconhecida no meio empresarial, governamental, público e político, ainda presenciamos, quase que diariamente, erros e amadorismos na maneira de lidar com crises de imagem, principalmente quando elas se tornam públicas (DORNELLES, 2012, p. 65).

Sob essa perspectiva, a autora disserta sobre a magnitude das repercussões de crises que colocam em risco a imagem e a reputação, pois as consequências podem ser significativas. As equipes ainda lidam com outras dificuldades nestes casos de crise de imagem, tendo em vista que frequentemente se observam erros e amadorismos na maneira de lidar situações conflituosas. Não se trata de um tipo de risco que facilmente é desvinculado de uma figura pública ou organização, pois a imagem e a reputação são automaticamente associadas quando os públicos pensam na figura em questão. A administração destes fatores, reputação e imagem, é intrínseca ao sucesso e estabilidade da figura pública, assim como ocorre com as organizações.

Confiança e carácter são construídos à volta da imagem de uma pessoa. Por causa disto, o assassinio de carácter (o denegrir da imagem de alguém) tornou-se uma possibilidade entre as armas políticas. Mensagens negativas são normalmente mais eficazes do que as mensagens positivas. E a imagem mais negativa é minar a confiança das pessoas no seu potencial líder difundindo, fabricando ou manipulando informação comprometedora (CASTELLS; CARDOSO, 2005, p. 25).

Os autores apresentam a ideia de que mensagens negativas costumam ser mais eficazes do que positivas, ressaltando que é mais difícil obter confiança do que perdê-la. Confiança e carácter são aspectos que definem a imagem, positiva ou negativamente,

e os líderes precisam atentar para a maneira com a qual são percebidos pelas pessoas que influenciam e lideram. Como escândalos e demais acontecimentos comprometedores possuem um peso maior do que mensagens positivas, o líder precisa administrar sua imagem constantemente. É importante tentar minimizar o dano de eventos negativos, e sempre reforçar e maximizar mensagens positivas.

Como as figuras públicas são fortemente ligadas à sua imagem, precisam ter uma equipe preparada para lidar com as crises. A situação, dependendo da gravidade, pode levar muitas equipes ao estresse e até mesmo pânico, e tal cenário não é adequado e muito menos ajuda no planejamento de uma possível contenção de danos. Forni (2013) aborda este tópico, lembrando que no momento de crise, entrar em pânico não ajuda em nenhuma situação de emergência. O autor acredita que se pode controlar o stress e melhorar o processo de tomada de decisões.

A ideia de gestão de crise para figuras públicas está diretamente relacionada com assessoria de comunicação. Um dos conceitos para auxiliar na compreensão é que:

[...] a assessoria de comunicação é uma estrutura organizada, subordinada diretamente à alta direção, que coordena e interliga todas as ações de comunicação (internas e externas), para criar, manter, ou melhorar a imagem da organização perante todos seus públicos (ALMANSA, 2010, p. 23).

A conceituação da autora reforça a importância da assessoria de comunicação, pois evidencia aspectos da sua ligação direta com a alta direção. Além disso, também é salientado o potencial de gerenciar a imagem da organização ou figura pública com os públicos, e também sua capacidade de coordenar e interligar as ações de comunicação.

Os profissionais da área de assessoria de comunicação lidam constantemente com organização e controle de situações de crise, tendo em vista que “[...] o papel do assessor está relacionado com o planejamento, ordem, direção e controle das ações da organização, diagnosticando problemas e apontando caminhos para sua solução” (WELS, 2008, p. 195). A característica de a assessoria estar ligada diretamente à alta direção, apresentada por Almansa (2010), também é comentada por Wels (2008), que destaca quais as implicações desta especificação do cargo.

Em vista de seu trabalho junto à cúpula diretiva, o assessor precisa apresentar um perfil que lhe possibilite o trânsito entre os demais setores da organização, pois o mesmo tem representatividade sem, no entanto, ter autoridade formal sobre outras unidades (WELS, 2008, p. 195).

Utilizando diversos autores como referência para elaborar um quadro elencando os principais elementos que definem a assessoria de comunicação, Almansa (2010) destaca:

Quadro 1 – Principais elementos que definem assessoria de comunicação

Ramírez (1995a:27-29)	São fontes ativas, organizadas e habitualmente estáveis
Martín (1998: 11-14)	São órgãos que controlam, analisam, executam e difundem todas as ações de comunicação
Álvarez e Caballero (1997:85-89)	São imprescindíveis à coordenação e à coesão na comunicação. Como sucede com a música e o maestro da orquestra, em comunicação todas as ações devem ser coordenadas
Villafañe (1999:100-103)	Encarregam-se da gestão da comunicação e da imagem corporativa
ADCDircom (1997:154-156)	Subordinação direta à alta direção

Fonte: adaptado pelo autor de Almansa (2010, p. 22-23).

Estas características que fazem parte da assessoria de comunicação demonstram o quanto esta área está vinculada com a alta direção das organizações, já que ilustram a responsabilidade que a assessoria possui. Também fica em evidência o fato de que conceitos como organização, gestão e controle estarem frequentemente associados, demonstrando o elevado grau de responsabilidade que a assessoria de imprensa possui.

No caso da assessoria de comunicação envolvendo figuras públicas, cabe destacar que o seu papel envolve criar um processo de identificação e admiração do público em relação à figura pública, seja ela uma atriz de Hollywood ou um político, por exemplo. Existe a necessidade de estabelecer harmonia entre a imagem projetada da figura pública com a imagem percebida pelo público. A assessoria de comunicação vai

estabelecer um trabalho de liderança e controle, sempre projetando a figura pública da melhor maneira possível para o público-alvo das ações.

Estas perspectivas gerais e específicas sobre gestão de crise, contemplando conceitos de liderança e de assessoria no caso das figuras públicas, são importantes para a compreensão de como pode se dar o planejamento de crises. Diante disso, no próximo subcapítulo, será abordada a questão dos movimentos e defesa dos direitos sociais e suas implicações no mundo cinematográfico, criando um cenário de crise que demandou uma gestão por parte dos atores envolvidos. Questões políticas e sociais influenciam tanto os movimentos quanto as crises, e uma ideia de causa e consequência destes conceitos será apresentada a seguir, introduzindo dois cenários de crise que serão abordados neste estudo.

3.2 CRISES NO UNIVERSO CINEMATOGRAFICO DE HOLLYWOOD

O universo cinematográfico, desde seus primeiros anos, não é estranho às crises e polêmicas. Apesar de ter sido um entretenimento que serviu de escapismo para milhões de pessoas em épocas de grande crise política e econômica como durante a Grande Depressão³, a indústria do cinema enfrentou forte oposição por parte de conservadores da época. As temáticas de alguns dos filmes da época, que retratavam temas considerados tabus como violência e sexualidade, provocaram grupos religiosos. Em 1930, foi criado o Código de Produção em Cinema, ou Código Hays⁴. Este foi um conjunto de normas morais aplicadas aos filmes lançados nos Estados Unidos entre 1930 e 1968, e estipulava um alto nível de censura nas produções cinematográficas. A partir de 1968, houve a transição do Código Hays para o sistema de classificação indicativo que vigora atualmente.

³ “A Grande Depressão, também conhecida como Crise de 1929, foi uma grande depressão econômica que teve início em 1929, e que persistiu ao longo da década de 1930, terminando apenas com a Segunda Guerra Mundial. A Grande Depressão é considerada o pior e o mais longo período de recessão econômica do século XX” (WIKIPEDIA, 2018c).

⁴ Até meados do século XX, os filmes tinham que obedecer a uma série de proibições que ficaram conhecidas como Código Hays. Para melhorar a imagem de Hollywood, vista pelo resto dos Estados Unidos como a “cidade do pecado”, os estúdios de cinema decidiram que os filmes deveriam passar por uma autocensura prévia e escolheram o advogado Will Hays para desempenhar esta função (SUPER INTERESSANTE, 2011).

Mas, as crises enfrentadas pela indústria cinematográfica não se limitam a temporadas de fracas bilheterias, geralmente em momentos de grande crise econômica, ou a décadas de luta contra censura para poder ser exercida a liberdade de expressão na sétima arte. Casos de brigas entre diretores e elencos, disputas entre estúdios e diretores ou roteiristas sempre fizeram parte do histórico de Hollywood, envolvendo conflitos que podem até mesmo ferir direitos fundamentais. No entanto, as crises mais fortes, do ponto de vista social, estão ocorrendo nos últimos anos. Para analisar estes acontecimentos, é pertinente contextualizar os direitos fundamentais em pauta nos movimentos sociais, os quais impulsionaram a eclosão das crises.

Os direitos fundamentais podem ser diversos. No entanto, é necessário elencar aqueles que são feridos nos casos de assédio moral ou sexual nos ambientes de trabalho. A constituição federal, ao tratar dos direitos e garantias fundamentais, determina que ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer algo, senão em virtude de lei, assim como ninguém será submetido a tratamento degradante ou desumano (art. 5º, II e III, CF), logo a liberdade é plena e deve ser respeitada (BRASIL, 1988). Também é definido que a honra, a intimidade e a vida privada das pessoas são invioláveis, sendo assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação (art. 5º, X, CF) (BRASIL, 1988). Estes direitos são violados nos casos de assédio moral e sexual no ambiente de trabalho, e tais situações fazem parte daquilo que é combatido pelos movimentos sociais.

Os direitos fundamentais, previstos na Constituição Brasileira, também estão previstos na Declaração Universal Dos Direitos Humanos⁵ (ONU BR, 2018). Segundo a Declaração, todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos (art. 1º, DUDH), assim como todos os seres humanos tem direito à vida, à liberdade e à segurança pessoal (art. 3º, DUDH). A importância deste documento influenciou

⁵ “A Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH), que delineia os direitos humanos básicos, foi adotada pela Organização das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948. Foi esboçada principalmente pelo canadense John Peters Humphrey, contando, também, com a ajuda de várias pessoas de todo o mundo. Embora não seja um documento com obrigatoriedade legal, serviu como base para os dois tratados sobre direitos humanos da ONU de força legal: o Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos e o Pacto Internacional sobre os Direitos Econômicos, Sociais e Culturais. Continua a ser amplamente citado por acadêmicos, advogados e cortes constitucionais. Especialistas em direito internacional discutem, com frequência, quais de seus artigos representam o direito internacional usual” (WIKIPEDIA, 2018d).

inúmeras constituições e tratados internacionais, servido de base para a estrutura de diversos artigos que delimitam o respeito aos direitos humanos fundamentais.

Alguns dos movimentos sociais contemporâneos, e ao mesmo tempo alguns dos mais tradicionais, lutam pela liberdade, igualdade e o bem-estar físico e mental das pessoas. Um destes movimentos é o feminismo, um movimento amplo e com diversas vertentes, mas que busca igualdade e equidade, principalmente. É importante destacar que o feminismo, ainda que seja um movimento das mulheres, também foi propulsor dos movimentos atuais. Estes movimentos, como o *Time's up*⁶, incentivaram atores assediados ou abusados no ambiente de trabalho tornassem públicos os seus relatos, após o início do manifesto das atrizes.

Castells (2008) apresenta argumentos que destacam aspectos gerais do feminismo, auxiliando a compreensão do contexto deste movimento que, de maneira direta, teve grande papel no seguinte ciclo: eclosão das denúncias de assédio; surgimento de crise; ascensão de um novo movimento social de defesa de direitos fundamentais; exposição de novas denúncias, inclusive por parte de homens.

Os direitos da mulher são reivindicados em seu nome como ser autônomo, independentemente do homem e do papel que lhe cabe sob o patriarcalismo. O feminismo cultural constrói a comunidade feminina para permitir a conscientização e reconstruir a personalidade (CASTELLS, 2008, p. 237).

Desta forma, o autor considera a importância do feminismo cultural, pois este instrui a comunidade feminina para questões que desvinculam sua identidade do perfil moldado pelo patriarcalismo. O feminismo cultural constrói a comunidade feminina para permitir a conscientização e reconstruir a personalidade. Logo, impulsiona a independência da mulher na sociedade, questionando e reestruturando questões hierárquicas que são impostas pela sociedade patriarcal.

Contextualizando o papel do feminismo, fica clara a importância do momento atual de nossa sociedade neste processo. Para que possa ser exposto à público os abusos que ocorrem há tantas décadas em uma indústria tão forte, foi necessário

⁶ O *Time's Up* é um movimento contra o assédio sexual e foi fundado em 1º de janeiro de 2018 por celebridades de Hollywood em resposta ao efeito Weinstein e ao *#MeToo*. Em fevereiro de 2018, levantou US\$ 20 milhões para seu fundo de defesa legal e reuniu mais de 200 advogados voluntários (WIKIPEDIA, 2018e).

chegar em uma época que os movimentos de defesa dos direitos dominam as redes sociais e de comunicação no mundo. A democratização da informação, a tecnologia e as redes sociais, são todos fatores que proporcionaram a possibilidade do novo contexto político em que a sociedade vive, onde movimentos sociais causam impacto cada vez maior.

É importante estruturar a linha temporal dos acontecimentos para compreender melhor a relação de causa e efeito entre os movimentos sociais e as crises ocorridas. O movimento *Time's up* surgiu a partir de uma crise que se instalou em Hollywood: as denúncias de assédio sexual contra Harvey Weinstein⁷, um dos maiores produtores da indústria do cinema. As primeiras denúncias, vindas ao público através do jornal *The New York Times*⁸, ocorreram em 05 de outubro de 2017, tendo nomes como Ashley Judd⁹ e Rose McGowan¹⁰, duas das atrizes que enfrentaram o abuso e assédio do executivo, e pioneiras nas denúncias. Como consequência direta destas primeiras declarações, mais de 300 mulheres do universo do entretenimento assinaram o manifesto denominado *Time's up* (o tempo acabou, em tradução livre).

Logo, o estouro de uma crise originou um novo movimento social e, por sua vez, este movimento social impulsionou novas crises. O ciclo, iniciado com as denúncias contra Harvey Weinstein e seguido pela ascensão do movimento *Time's up* dominou a mídia e teve como consequência novas denúncias, entre elas, do ator Kevin Spacey¹¹. Acusado por diversos homens de assédio sexual, o caso de Kevin Spacey teve grande repercussão e, assim como foi com Harvey, o estúdio que tinha contrato com Kevin

⁷ Harvey Weinstein é um produtor cinematográfico norte-americano. Ele e seu irmão, Bob Weinstein, são co-presidentes da The Weinstein Company, sua empresa de produção cinematográfica, desde 2005 (WIKIPEDIA, 2018f).

⁸ “*The New York Times* (por vezes abreviado para NYT) é um jornal diário estadunidense, fundado e publicado continuamente em Nova York desde 18 de Setembro de 1851, pela The New York Times Company. O *The New York Times* ganhou 117 prêmios Pulitzer, mais do que qualquer outra organização de notícias” (WIKIPEDIA, 2018g).

⁹ Ashley Judd é uma atriz e ativista americana, nascida em Los Angeles, Califórnia. Conhecida por mais de duas décadas de trabalho como atriz, também se destacou por defender direitos humanos e ativismo político (WIKIPEDIA, 2018h).

¹⁰ Rose Arianna McGowan é uma ativista, atriz, modelo e cantora norte-americana nascida na Itália. É ativista pelos direitos LGBT e também por defesa dos cachorros da raça Boston Terriers, tendo realizado doações para entidades de resgates destes cães (WIKIPEDIA, 2018i).

¹¹ Kevin Spacey Fowler é um ator, diretor, roteirista, produtor e comediante norte-americano. Ele começou sua carreira como ator de teatro no começo da década de 1980, antes de conseguir papéis como ator coadjuvante em filmes e na televisão (WIKIPEDIA, 2018j).

Spacey, Netflix¹², tomou providências e posicionamentos, as quais serão analisadas posteriormente. Kevin Spacey, inclusive, assumiu publicamente sua homossexualidade após a primeira denúncia de assédio que recebeu. Estas crises são exemplos de direitos fundamentais humanos sendo ameaçados, e estão ocorrendo entre pessoas influentes e financeiramente poderosas no mundo cinematográfico. Além disso, ocorrem nos bastidores de uma das maiores indústrias mundiais.

Entender como funciona a indústria dos filmes, sua proporção no mercado financeiro e seu tratamento com as mulheres ajudam a ilustrar o cenário geral da crise. Apesar das crises e polêmicas sempre constantes em sua história, o universo cinematográfico é responsável por um dos maiores faturamentos da indústria do entretenimento. Em 2017, foram mais de 11 bilhões de dólares arrecadados na América do Norte. No mundo todo, apenas os 20 filmes mais assistidos arrecadaram acima dos 16 bilhões de dólares, segundo dados do *Box Office Mojo*¹³, site especializado em divulgar dados desta receita. Trata-se de uma indústria que produz muito capital e é movimentada, em grande parte, em função das celebridades que estrelam suas produções. Apesar disso, há uma notória disparidade entre os salários recebidos por atrizes e por atores. Em 2015, a atriz Patrícia Arquette¹⁴ ao vencer prêmio de melhor atriz coadjuvante em importante premiação do cinema, fez um discurso em favor da igualdade dos direitos entre homens e mulheres, citando a diferença salarial. O discurso foi ovacionado pelas atrizes que estavam presentes, e diversas vezes a disparidade salarial entre atores e atrizes foi assunto na mídia.

A diferença salarial, o que evidencia a ausência de igualdade no tratamento entre homens e mulheres, é mais um ponto em que direitos fundamentais são feridos no universo cinematográfico. No entanto, ainda que tal fato ilustre o tratamento

¹² “Netflix é uma provedora global de filmes e séries de televisão via streaming, atualmente com mais de 100 milhões de assinantes. Fundada em 1997 nos Estados Unidos, a empresa surgiu como um serviço de entrega de DVD pelo correio. A expansão do streaming, disponível nos Estados Unidos a partir de 2007, começou pelo Canadá em 2010. Hoje, mais de 190 países têm acesso à plataforma. Sua primeira websérie original de sucesso foi *House of Cards*, lançada em 2013” (WIKIPEDIA, 2018k).

¹³ “Box Office Mojo é um site estadunidense que mostra a evolução das receitas das bilheterias de uma forma sistemática. Brandon Gray começou o site em agosto de 1998 e, atualmente, o site recebe mais de um milhão de visitantes por mês. A atualização é feita quase diariamente. É possível observar a tendência geral de um filme pela ‘trajetória das receitas’” (WIKIPEDIA, 2018l).

¹⁴ “Patrícia Teresa Arquette (Chicago, Illinois, 8 de abril de 1968) é uma atriz americana. Já venceu premiações como o Oscar, BAFTA e Globo de Ouro” (WIKIPEDIA, 2018m).

diferenciado que sempre foi direcionado às mulheres em Hollywood, o ponto principal dos movimentos é a situação degradante que as atrizes precisam passar para tentar realizar sua vida profissional neste mercado: abusos, chantagens, assédio moral e sexual. Em troca de um papel de destaque, além de aceitar receber consideravelmente menos que qualquer ator, ter que lidar com chantagens sexuais, violando sua honra, liberdade e dignidade. Todas estas situações foram expostas em detalhes nas mais de 300 denúncias do movimento *Time's up*.

A elevada repercussão midiática que o *Time's up* obteve possui diversos motivos. Primeiramente, questões de justiça social estão cada vez ganhando mais pauta em todos os meios de comunicação. Outro fator é por ser um movimento originado em uma das maiores indústrias do mundo, e também por trazer nomes de peso como Ashley Judd, Rose McGowan, Gwyneth Paltrow¹⁵, entre diversos outros nomes. Estas atrizes possuem carreiras estabelecidas e fama internacional, além de milhões de seguidores nas redes sociais. Estas características e o início dos manifestos partindo das próprias atrizes que vieram ao público se posicionar e relatar suas histórias posicionaram as mesmas como líderes e também porta-voz do movimento, aspectos importantes para se observar durante a eclosão da crise.

O universo cinematográfico possui o potencial de estabelecer pessoas como figuras públicas e líderes através do grande alcance cultural que possui. A grande exposição midiática que atrizes e atores recebem faz parte da construção de sua imagem perante o público.

*Some celebrities may focus on representing other brands and entrepreneurs' ideas. Others have become entrepreneurs in their own right. Yet, with the ongoing rise of influencer marketing, there is still plenty of opportunity to leverage a celebrity as an influential brand partner*¹⁶ (OLENSKI, 2018).

Além disso, o autor também afirma que “[...] *celebrities are already well aware they can become a marketable product. Many have created a personal brand that keeps*

¹⁵ Gwyneth Kate Paltrow (Los Angeles, 27 de setembro de 1972) é uma atriz, cantora, empresária e escritora norte-americana (WIKIPEDIA, 2018n).

¹⁶ Em inglês, numa tradução livre: “*Algumas celebridades focam em representar marcas e ideias de outros empreendedores; outras estão optando por se tornarem empreendedoras. A ascensão do mercado dos influenciadores está possibilitando para as celebridades optarem pelo caminho do empreendedorismo*”.

*them in the spotlight*¹⁷. Estas ideias permitem compreender como as estrelas de Hollywood estão conseguindo se posicionar como líderes: as redes sociais tornam essas celebridades porta-vozes de si mesmas. Leonardo DiCaprio¹⁸, notoriamente, utiliza a rede social Instagram para divulgar seus trabalhos comunitários e causas sociais que defende, posicionando-o como um líder para seus milhões de seguidores. Atrizes como Angelina Jolie¹⁹, por outro lado, possui uma carreira político-social amplamente conhecida, ainda que não utilize as redes sociais. A atriz estabeleceu sua liderança utilizando a mídia convencional, através de entrevistas e reportagens que sempre divulgaram seu trabalho como atriz ou como defensora de diversas causas sociais. O grande apelo da atriz, seja por sua fama ao estrelar franquias famosas ou por sua vida privada, proporcionou o papel de líder e porta-voz para Angelina. Logo, é notável que Hollywood produz alguns dos maiores líderes do entretenimento, ao possibilitar a notoriedade necessária para suas celebridades atingirem milhões de indivíduos com seus discursos.

Os estúdios de Hollywood, principalmente o estúdio Weinstein²⁰, por ser fundado por Harvey e seu irmão, precisaram tomar posicionamentos em relação à crescente lista de nomes expostos por assédio moral ou sexual no ambiente de trabalho. Diferentemente das celebridades e o status que elas obtêm através de seus trabalhos em filmes e séries que são consumidos em todo o mundo, os executivos possuem uma

¹⁷ Em tradução livre: “Algumas celebridades já possuem plena noção de que elas podem se tornar um produto comercializável, assim como muitos já criaram sua marca pessoal que as mantém sob os holofotes”.

¹⁸ Leonardo Wilhelm DiCaprio é um premiado ator, produtor e filantropo norte-americano. É um defensor dedicado do meio ambiente e já foi elogiado por vários grupos ambientalistas e instituições pelo seu trabalho, incluindo a ONU que o nomeou seu representante das alterações climáticas em 2014 (WIKIPEDIA, 2018o).

¹⁹ Angelina Jolie é uma atriz, cineasta e ativista humanitária americana. Como uma figura pública, Jolie é citada como uma das pessoas mais influentes e poderosas na indústria de entretenimento americana. Além de sua carreira no cinema, Jolie é conhecida por seus esforços humanitários, pelos quais recebeu um Prêmio Humanitário Jean Hersholt e o título honorário de dama da Ordem de São Miguel e São Jorge (DCMG), entre outras distinções. Ela promove várias causas, incluindo a conservação ambiental, educação e direitos das mulheres, e é mais conhecida por sua defesa em favor dos refugiados, tendo sido nomeada Enviada Especial para o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR) (WIKIPEDIA, 2018p).

²⁰ The Weinstein Company é um estúdio cinematográfico independente norte-americano fundado pelos irmãos Harvey e Bob Weinstein, em 2005, após a dupla deixar a Miramax Films, que tinham co-fundado em 1979. Em Outubro de 2017, Harvey Weinstein foi despedido do estúdio após ser acusado de assédio sexual ao longo de várias décadas. Estes acontecimentos juntamente com dívidas acumuladas pela companhia levaram a empresa a entrar em processo de falência em 2018 (WIKIPEDIA, 2018q).

imagem consideravelmente mais reservada. Logo, a liderança perante o público pode ser considerada pequena e, diversas vezes, seus porta-vozes falam por eles, diferentemente do caso de Kevin Spacey, o qual fez seus primeiros pronunciamentos públicos após a primeira denúncia de assédio.

Como a gestão de crise e as próprias crises são uma área de estudo em constante desenvolvimento, é pertinente, para a compreensão destas situações, a análise de casos ocorridos. Para que os gestores de crise possam estabelecer uma estratégia de prevenção de crise ou de danos pós-crise, a análise de casos reais se faz necessária. Para os estudos relacionados, principalmente, é complexo este processo, pois o dano causado, caso não haja posicionamento, também pode ser de grande impacto.

Ainda que seja salientado que gestão de crise não é uma área de exclusiva responsabilidade da comunicação, o profissional de relações públicas pode desempenhar um papel fundamental neste cenário. Utilizando a classificação de Dornelles (2012) para tipos de crise, as categorias malevolência e confronto definem melhor estas situações ocorridas na indústria cinematográfica de Hollywood. Isto é, confronto por tratar-se de crises individuais que se tornaram espaço para promoção de uma causa, até mesmo criação de um movimento social, além de mobilizarem a opinião pública. E malevolência por agregar situações de dano à imagem, e principalmente aos direitos básicos e fundamentais das pessoas, além de ser uma crise que implica em diversos boatos e mentiras, utilizados para fins de defesa de interesses pessoais.

A gestão de crise é estudada neste trabalho da perspectiva dos seguintes atores envolvidos: os posicionamentos dos acusados Harvey Weinstein e Kevin Spacey. Também são analisadas as denúncias realizadas contra o executivo e o ator, assim como o posicionamento dos estúdios Netflix e Weinstein, para poder ter uma visão completa da situação.

4 GESTÃO DE CRISE DE FIGURAS PÚBLICAS

Este capítulo visa, a partir dos conceitos e perspectivas discutidos anteriormente, analisar como se deu a gestão de crise de figuras públicas na esfera de Hollywood. Os casos selecionados são as denúncias de assédio contra Harvey Weinstein e Kevin Spacey. Inicialmente, são apontados os aspectos metodológicos utilizados ao longo da pesquisa, seguido pela apresentação do primeiro caso, Harvey Weinstein, onde são demonstrados os principais pontos referentes à gestão de crise do ocorrido. Em seguida, o caso Kevin Spacey é apresentado, assim como os principais aspectos de sua gestão de crise. Por fim, apresenta-se um conjunto de reflexões e proposições sobre a gestão de crise de pessoas públicas.

4.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se como exploratória. De acordo com Gil (2008), a principal finalidade da pesquisa de natureza exploratória é a produção do desenvolvimento, esclarecimento e modificação de conceitos e ideias. O autor também afirma que o objetivo deste nível de pesquisa envolve promover uma visão geral, proporcionando aproximação, sobre determinado fato.

A pesquisa exploratória é quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51-52).

Os autores salientam que o propósito da pesquisa exploratória é obter mais informações sobre o assunto estudado e possibilitar definição e delimitação do tema da pesquisa. Além disto, serve para orientar a fixação dos objetivos e formulação das hipóteses, ou permite a descoberta de uma nova perspectiva sobre o assunto. A pesquisa exploratória, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), assume, geralmente, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. A pesquisa exploratória deste estudo teve início em junho de 2018. Para a obtenção de dados referentes aos

objetivos propostos, foram utilizados os métodos de pesquisa bibliográfica e de estudo de casos múltiplos.

Para desenvolver aproximação com os temas deste estudo, foi realizada a pesquisa bibliográfica sobre as áreas que abrangem o estudo necessário para atingir os objetivos elencados. A pesquisa bibliográfica proporcionou conhecimento sobre conceituação e tipos de crise, gestão de crises, assessoria de comunicação, planejamento e processo de gestão de crises, liderança, assessoria jurídica, comitê de crise, movimentos sociais, direitos fundamentais, gestão de crises de figuras públicas, história de Hollywood e do universo cinematográfico. Gil (2008) salienta que a principal vantagem deste tipo de estudo é o fato de proporcionar ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que o investigador poderia pesquisar diretamente. Isto é, através de uma bibliografia adequada, o pesquisador não encontrará maiores problemas para dispor das informações necessárias ao seu estudo. Porém, conforme destacam Prodanov e Freitas (2013), é importante lembrar que o pesquisador deve verificar a veracidade dos dados obtidos, de forma que possa perceber incoerências ou contradições que as obras possam apresentar. A pesquisa bibliográfica foi realizada durante os meses de junho a outubro de 2018.

O estudo de casos múltiplos, realizado com apoio das técnicas de pesquisa documental e análise de conteúdo, foi utilizado para obter os dados necessários para responder os objetivos deste trabalho. Sobre a técnica de pesquisa documental, uma interpretação de suas características na esfera do ensino é:

Ela pode ser utilizada no ensino na perspectiva de que o investigador 'mergulhe' no campo de estudo procurando captar o fenômeno a partir das perspectivas contidas nos documentos, contribuindo com a área na qual ele se insere, seja na área da educação, saúde, ciências exatas e biológicas ou humanas (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015, p. 57).

Conforme destacam as autoras, a pesquisa documental possibilita para o investigador um meio de tentar compreender um fenômeno através das perspectivas apresentadas nos documentos. A pesquisa documental, apesar de ter semelhanças com a pesquisa bibliográfica, possui como diferença a origem das fontes utilizadas. Segundo Gil (2008), na pesquisa documental são utilizados materiais que não

receberam tratamento analítico, ou que poderiam ser reelaborados em função dos objetivos da pesquisa.

Pensando nesta perspectiva, existe uma grande diversidade de documentos para serem estudados no decorrer da pesquisa documental. “Para que o investigador não se perca na ‘floresta’ das coisas escritas, deve iniciar seu estudo com a definição clara dos objetivos, para poder julgar que tipo de documentação será adequada às suas finalidades”. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 176).

As autoras destacam a importância de identificar claramente os objetivos do estudo, para fins de selecionar a documentação pertinente às suas finalidades. Para atingir os objetivos propostos pelo autor, foram utilizados documentos de primeira mão, que não receberam tratamento analítico, e são as declarações públicas feitas por Harvey Weinstein e sua equipe e as feitas por seus advogados, no primeiro caso, e as declarações públicas de Kevin Spacey e sua equipe, no segundo caso utilizado.

Sobre a análise de conteúdo, “[...] o analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula, para inferir (deduzir de maneira lógica) conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre seu meio” (BARDIN, 2009, p. 39). Neste estudo, foi realizada a análise de conteúdo das mensagens publicadas por Harvey Weinstein e Kevin Spacey, com a finalidade de inferir conhecimentos sobre eles e seu meio, ou seja, as crises vivenciadas e as ações de suas equipes no processo de gestão de crise. Segundo Bardin (2009), as inferências realizadas durante a análise de conteúdo podem responder a dois tipos de problemas: o primeiro é o questionamento sobre o que conduziu a determinado enunciado, isto é, quais as causas ou antecedentes da mensagem; o segundo problema é sobre quais consequências que um determinado enunciado provavelmente desencadeará, referindo-se aos possíveis efeitos que a mensagem pode produzir.

A pesquisa documental e a análise de conteúdo foram o apoio que possibilitou a realização do estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2001), projetos de casos múltiplos apresentam características particulares, com vantagens e desvantagens distintas em relação aos projetos de caso único. As provas que são originadas de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e, por consequência, o estudo global é visto como mais robusto. Mas também existem eventuais desvantagens:

Ao mesmo tempo, o fundamento lógico para projetos de caso único, em geral, não pode ser satisfeito por casos múltiplos. E provável que o caso raro ou incomum, o caso crítico e o caso revelador impliquem apenas em casos únicos, por definição. Também, a condução de um estudo de casos múltiplos pode exigir tempo e amplos recursos além daqueles que um estudante ou um pesquisador de pesquisa independente possuem (YIN, 2001, p. 68).

O autor destaca a importância e utilidade deste recurso para pesquisadores cujo foco da pesquisa não é passível de controle. Tendo em vista que o presente estudo é em torno de uma situação internacional e de grande amplitude midiática, o estudo de casos múltiplos se torna uma das principais ferramentas com a capacidade de obter dados destes eventos.

Os casos escolhidos foram a denúncia contra Harvey Weinstein, a primeira da onda de exposições que tomaram conta de Hollywood, e o caso da denúncia contra Kevin Spacey. A escolha dos casos se deu pela disponibilidade de material disponível para análise. Diversos casos de denúncias não tiveram manifestação das partes acusadas, nem de suas respectivas equipes. Para atingir o objetivo proposto, de perceber como se deu a gestão de crise de figuras públicas de Hollywood nos casos envolvendo a transgressão de direitos fundamentais, foi necessário analisar materiais de posicionamento e manifestação pública, e os casos escolhidos possuem material para possibilitar esta análise. Além disto, a escolha do caso Harvey trata-se por ser o pioneiro, isto é, o estopim de todas as denúncias, assim como a crise que impulsionou até mesmo a criação dos movimentos sociais *me too* e o *Time's up*. O caso Kevin Spacey foi escolhido por trazer diversas repercussões relacionadas com o caso: tanto estúdio cinematográfico TriStar²¹, como a empresa Netflix, estavam trabalhando com Spacey na época das denúncias e precisaram tomar atitudes e decisões estratégicas. A análise das decisões da Netflix, por ser uma empresa recente no mercado, serão analisadas em contraste com as decisões tomadas pelo estúdio TriStar, um dos tradicionais estúdios de Hollywood.

Durante o processo do estudo dos casos foram utilizadas as categorias de análise propostas pelos autores citados anteriormente. Em relação à crise e, especificamente, as respostas efetuadas pelas partes envolvidas, as conceituações de

²¹ TriStar Pictures é um estúdio americano que é uma divisão da Sony Pictures Motion Picture Group e faz parte da Sony Pictures, a qual faz parte do conglomerado multinacional japonês Sony Corporation. O estúdio foi fundado em 1982 (WIKIPEDIA, 2018r).

Dornelles (2012) sobre comunicação aberta, rápida, verdadeira e amplamente comunicativa serão parâmetros da análise da postura diante da crise. Sobre o processo da gestão de crise dos casos analisados, os elementos-chave descritos por Forni (2013), que são o plano simples e flexível, porta-voz, liderança, resposta rápida, ações de comunicação e stakeholders, fizeram parte das categorias de análise balizadoras do êxito ou falha de cada gestão de crise efetuada. O estudo dos casos foi realizado nos meses de outubro e novembro de 2018 e utilizou como fonte das informações sites jornalísticos, voltados ao entretenimento, tais como o *New York Times*, que realizou a detalhada matéria expondo Harvey Weinstein, e o *The Hollywood Reporter*, dedicado ao universo cinematográfico de Hollywood.

Através dos dados obtidos neste estudo visando atingir os objetivos propostos, foi realizada uma reflexão a respeito das gestões de crises de figuras públicas, assim como, também, foram feitas proposições sobre a gestão de crise de figura pública. As proposições se deram com base nos resultados da análise.

A técnica de análise documental utilizou como material de análise sites de entretenimento como o *The New York Times*, responsável pela extensa e detalhada matéria de denúncia contra Harvey Weinstein, que foi a matéria analisada no site, assim como outros sites internacionais que focam no entretenimento, como a matéria do *BuzzFeed* com a primeira denúncia contra Kevin Spacey. Os principais documentos e matérias utilizadas serão os primeiros posicionamentos públicos dos agentes envolvidos nos casos, entrevistas, notas de esclarecimento, fóruns de discussão online sobre estes tópicos e reportagens apresentando consequências das crises aos envolvidos.

4.2 O CASO HARVEY WEINSTEIN

O produtor Harvey Weinstein é um dos mais influentes executivos de Hollywood, e ao longo de décadas trabalhou com algumas das principais atrizes na indústria cinematográfica. A crise que se estabeleceu a partir das acusações de assédio contra Harvey ditou a tendência de uma nova era em Hollywood, pois foi o início de inúmeras

denúncias contra homens influentes da indústria cinematográfica, e de movimentos sociais lutando pelos direitos fundamentais.

Figura 2 – Harvey Weinstein



Fonte: Veja (2017).

No dia 04 de outubro de 2017, especulações surgiram na mídia indicando que o magnata de Hollywood, Harvey Weinstein, estava reunindo um grande time de advogados e relações públicas para lidar com gerenciamento de crise. Segundo o site *The Hollywood Reporter*²², o executivo estaria preparando defesa para um detalhado artigo a ser publicado pelo *The New York Times*. Até aquele momento, não era conhecido qual seria o conteúdo da publicação, mas uma das advogadas contratadas era especializada em casos de assédio sexual.

²² *The Hollywood Reporter* é uma revista norte-americana impressa e digital da indústria do entretenimento. Durante o século XX, foi uma das duas maiores publicações – a outra era Variety. Hoje em dia, ambos os jornais cobrem o que é agora chamado de indústria do entretenimento. Além de focar na indústria do entretenimento, a revista fala da relação de Hollywood com economia, moda, leis, tecnologia, estilos de vida e política (WIKIPEDIA, 2018s).

A crise das denúncias contra Harvey Weinstein teve início com uma reportagem do *The New York Times*, em 05 de outubro de 2017. A matéria inicia com o relato da atriz Ashley Judd:

Two decades ago, the Hollywood producer Harvey Weinstein invited Ashley Judd to the Peninsula Beverly Hills hotel for what the young actress expected to be a business breakfast meeting. Instead, he had her sent up to his room, where he appeared in a bathrobe and asked if he could give her a massage or she could watch him shower, she recalled in an interview. 'How do I get out of the room as fast as possible without alienating Harvey Weinstein?' Ms. Judd said she remembers thinking (KANTOR; TWOHEY, 2017)²³.

Ao longo da reportagem, outros casos são divulgados envolvendo mulheres que trabalhavam com Harvey, atrizes, modelos e algumas em cargos de menor exposição midiática. A estratégia para suas investidas invasivas incluía a oferta de oportunidades de trabalho e prestígio, em troca de mensagens e até mesmo relações sexuais. Uma das vítimas, inclusive, trabalhou com o executivo apenas um dia como funcionária temporária, tempo suficiente para que Harvey decidisse assediá-la, segundo a reportagem do *The New York Times*. A investigação do jornal identificou acusações não divulgadas previamente, contra Harvey Weinstein, ao longo de três décadas. Estas acusações foram reveladas através de entrevistas com funcionários e ex funcionários, assim como com pessoas que trabalham na indústria do cinema. O jornal também possui gravações legais, e-mails e documentos internos dos negócios administrados por Harvey, a Miramax²⁴ e a Weinstein Company.

Uma peça fundamental na movimentação desta crise, amplamente citada no artigo do *The New York Times*, Lauren O' Connor²⁵, que trabalhou para a Weinstein Company. Lauren escreveu um memorando para os executivos alegando que a

²³ Em tradução livre: "Duas décadas atrás, o produtor de Hollywood Harvey Weinstein convidou Ashley Judd até o Hotel Península Beverly Hills, para o que a jovem atriz imaginava ser um almoço de negócios. No entanto, ele pediu que ela subisse até seu quarto, onde ele aparece vestindo um roupão e questionando se ela poderia lhe fazer uma massagem ou assistir enquanto ele toma banho, ela lembra em uma entrevista. 'Como eu posso sair do quarto o mais rápido possível sem me indispor com Harvey Weinstein?' Recordar-se a senhorita Judd".

²⁴ A Miramax Films é uma produtora e distribuidora de filmes dos Estados Unidos. Começou como produtora independente, mas somente conseguiu êxito ao ser adquirida pela Walt Disney Company, na década de 90 (WIKIPEDIA, 2018t).

²⁵ Ex-funcionária da Weinstein Company, esteve envolvida em diversas conversas e negociações de escolha de elenco com as atrizes, logo após estas terem retornado dos convites íntimos de Harvey para seu quarto de hotel (ROMANO, 2017).

produtora era um ambiente tóxico para mulheres, citando diversas situações ocorridas com Harvey Weinstein coagindo e assediando mulheres. No memorando, ela também cita a diferença de poder na balança destas situações, entre Harvey e as vítimas. Além disso, ela alega temer estar sendo usada para facilitar negociações com mulheres vulneráveis que buscam oportunidades de trabalho. Em 2015, mesmo ano que Lauren escreveu tal memorando, a funcionária e Harvey chegaram a um acordo e o documento não foi exposto.

Harvey enviou para o *The Times*²⁶ sua primeira declaração como resposta ao artigo publicado pelo *The New York Times*, conforme a figura 3. Esta peça é fundamental para a análise de como se deu o planejamento por parte dos advogados e do time de relações públicas contratados especificamente para lidarem com esta crise. Além desta nota, mais duas ações iniciais foram tomadas e serão analisadas neste contexto: uma entrevista concedida no mesmo dia e as declarações de dois de seus advogados.

²⁶ O *The Times* é um jornal britânico de grande relevância. Sua sede fica em Londres. Foi lançado em 1785, com o nome de *The Daily Universal Register* e em 1788 que recebeu o atual nome (WIKIPEDIA, 2018u).

Figura 3 – Declaração de Harvey Weinstein

I came of age in the 60's and 70's, when all the rules about behavior and workplaces were different. That was the culture then.

I have since learned it's not an excuse, in the office - or out of it. To anyone.

I realized some time ago that I needed to be a better person and my interactions with the people I work with have changed.

I appreciate the way I've behaved with colleagues in the past has caused a lot of pain, and I sincerely apologize for it.

Though I'm trying to do better, I know I have a long way to go. That is my commitment. My journey now will be to learn about myself and conquer my demons. Over the last year I've asked Lisa Bloom to tutor me and she's put together a team of people. I've brought on therapists and I plan to take a leave of absence from my company and to deal with this issue head on. I so respect all women and regret what happened. I hope that my actions will speak louder than words and that one day we will all be able to earn their trust and sit down together with Lisa to learn more. Jay Z wrote in 4:44 "I'm not the man I thought I was and I better be that man for my children." The same is true for me. I want a second chance in the community but I know I've got work to do to earn it. I have goals that are now priorities. Trust me, this isn't an overnight process. I've been trying to do this for 10 years and this is a wake-up call. I cannot be more remorseful about the people I hurt and I plan to do right by all of them.

I am going to need a place to channel that anger so I've decided that I'm going to give the NRA my full attention. I hope Wayne LaPierre will enjoy his retirement party. I'm going to do it at the same place I had my Bar Mitzvah. I'm making a movie about our President, perhaps we can make it a joint retirement party. One year ago, I began organizing a \$5 million foundation to give scholarships to women directors at USC. While this might seem coincidental, it has been in the works for a year. It will be named after my mom and I won't disappoint her.

27

Fonte: The New York Times (2017).

²⁷ Em tradução livre: “Eu amadureci nas décadas de 60 e 70, onde todas as regras sobre comportamento e locais de trabalho eram diferentes. Aquela era a cultura da época. Desde então, aprendi que isto não é uma desculpa, no escritório – ou fora dele, para qualquer pessoa. Eu percebi, a algum tempo atrás, que precisava ser uma pessoa melhor e minhas interações com as pessoas com as quais trabalho, mudaram. Eu compreendo que o meu comportamento com colegas de trabalho no passado causaram muito sofrimento, e eu sinceramente me desculpo por isto. Apesar de estar tentando ser melhor, sei que tenho um longo caminho pela frente. Este é meu compromisso. Minha jornada agora será aprender sobre eu mesmo e dominar meus demônios. No último ano solicitei para Lisa Bloom me aconselhar e ela reuniu um time de pessoas. Eu trouxe terapeutas e pretendo tirar uma licença da minha empresa e lidar com este problema. Eu respeito tanto todas as mulheres e me arrependo muito do que ocorreu. Eu espero que minhas ações falem mais alto do que palavras e que um dia possamos conquistar sua confiança, e sentar junto com Lisa para aprendermos mais. Jay Z escreveu em 4:44 “Eu não sou o homem que pensei que fosse e é melhor que eu seja, para as minhas crianças.” O mesmo é verdade para mim. Eu quero uma segunda chance na comunidade mas sei que tenho trabalho a fazer para merecer isto. Eu tenho metas que agora são prioridade. Acreditem em mim, isto não será um processo do dia para a noite. Eu tenho tentado isto há 10 anos e agora é um sinal para despertar. Eu não poderia estar mais arrependido pelas pessoas que eu feri, e eu pretendo fazer o certo por todas elas. Eu vou precisar de um meio para canalizar toda esta raiva então decidi dedicar toda minha atenção para o NRA (Associação Nacional de Rifles da América). Eu espero que que Wayne LaPierre aproveite sua festa de aposentadoria. Eu vou dar esta festa no mesmo local em que fiz meu Bar Mitzvah. Eu estou fazendo um filme sobre nosso Presidente, talvez possamos fazer esta festa de aposentadoria em conjunto. Um ano atrás, eu comecei a organizar uma fundação de 5 milhões de dólares para fornecer bolsas de estudo para diretoras na USC Escola de Artes Cinematográficas. Enquanto isto pode parecer coincidência, está sendo planejado há um ano. A doação será feita em nome de minha mãe e eu não vou decepcioná-la”.

A declaração de Harvey, presente na figura 3, possui alguns equívocos, quando analisada diante dos parâmetros estabelecidos neste estudo. Inicialmente, pensando na abordagem de Dornelles (2012) sobre a postura correta durante a gestão de comunicação em crise e revisitando cada uma das categorias, é possível identificar os seguintes aspectos no posicionamento:

- Aberta: a declaração foi ineficaz em apresentar um conteúdo aberto. Justificar os atos utilizando a época em que se tornou adulto como fator de influência, declarar planos de doações e ações altruístas para minimizar os danos à sua imagem, é conteúdo dispensável para uma primeira declaração. O propósito pode ser visto, nesse caso, como tentativa de camuflar as atitudes expostas no artigo da *The New York Times*;
- Rápida: a agilidade da resposta foi cumprida, tendo em vista que a declaração foi enviada ao *The New York Times* para ser exposta ao público no mesmo dia da publicação das denúncias;
- Verdadeira: verifica-se a falha no discurso de Harvey e sua equipe. Houve excesso de desculpas e explicações, algumas sem trazer qualquer coerência. Citar que pretende focar em enfrentar a Associação Nacional de Rifles da América (NRA) pode ter sido um ato de desespero, na medida em que lembra que ele apoiou candidatos democratas e causas progressivas ao longo dos anos. Esta tentativa de apelar para a empatia de uma parcela do público por conta de uma atitude política não tem coerência com o assunto de suas acusações. Além disto, a suposta letra de música do popular rapper Jay-Z²⁸, citada na declaração, não existe. Harvey e sua equipe falharam em verificar a existência da frase na discografia mais recente do artista. Informações falsas afetam a credibilidade de qualquer pronunciamento;
- Amplamente comunicativa: Não houve esforço por parte de Harvey e sua equipe em seguir esta premissa. Sua nota de manifestação foi enviada diretamente ao próprio *The New York Times*, contando com a publicação no site do jornal. Por

²⁸ Shawn Corey Carter, mais conhecido pelo seu nome artístico JAY-Z, é um rapper, compositor, produtor e homem de negócios norte-americano. Ele é um dos artistas de hip hop mais bem-sucedidos empresarialmente e financeiramente nos Estados Unidos, vencedor de 21 prêmios Grammy (WIKIPEDIA, 2018v).

ser uma figura pública e não uma organização, fica mais complicado estabelecer uma plataforma online para manter interações e disponibilizar informações. No entanto, se fazer presente nas diversas mídias disponíveis seria uma possibilidade, a qual não foi utilizada. Esta pode ter sido uma decisão correta, pois entrevistas em diversos canais e no mesmo dia poderiam apresentar problemas no discurso, o qual não estaria suficientemente planejado.

Apesar de a equipe de comunicação ter tido este posicionamento falho em diversos aspectos, a equipe jurídica de Harvey também soltou declarações contraditórias, após a publicação da reportagem no *The New York Times*, como esta nota do advogado Charles Harder (GARDNER, 2017):

'The New York Times published today a story that is saturated with false and defamatory statements about Harvey Weinstein', he writes in an email to The Hollywood Reporter. 'It relies on mostly hearsay accounts and a faulty report, apparently stolen from an employee personnel file, which has been debunked by nine different eyewitnesses. We sent the Times the facts and evidence, but they ignored it and rushed to publish. We are preparing the lawsuit now. All proceeds will be donated to women's organizations'²⁹.

Esta declaração possui um teor oposto ao que foi dito por Harvey em sua manifestação, que possuía um tom conciliatório. O advogado ataca o *The New York Times* alegando que sua reportagem estava repleta de mentiras, assim como avisa que Harvey Weinstein e sua equipe estão providenciando os processos contra o jornal. Ainda, Charles diz que tentaram entrar em contato com *The New York Times* para enviando os fatos e evidências, tentando impedir a publicação, mas que eles ignoraram o contato e se apressaram em publicar a matéria. De um lado, existe um texto escrito principalmente para se desculpar e justificar as acusações ditas pelo jornal; de outro, uma declaração afirmando que a matéria está repleta de mentiras caluniosas, e que haverá medidas legais para se defender.

²⁹ Em tradução livre: “O *New York Times* publicou hoje uma matéria repleta de afirmações falsas e difamatórias sobre Harvey Weinsin’ ele escreve em um email para o *The Hollywood Reporter*. ‘Ela consiste, em grande parte, de boatos e relatórios deturpados, aparentemente roubados de um arquivo pessoal de um funcionário, e que foi desmascarado por nove diferentes testemunhas oculares. Nós enviamos ao NY Times as evidências e fatos, mas eles ignoraram e rapidamente publicaram a matéria. Estamos preparando para entrar com o processo agora. Todo dinheiro será doado para organizações de mulheres”.

Em mais uma perspectiva, a outra advogada de Harvey, Lisa Bloom, também se pronunciou publicamente sobre a crise:

'As a women's rights advocate, I have been blunt with Harvey and he has listened to me', she said. 'I have told him that times have changed, it is 2017, and he needs to evolve to a higher standard. I have found Harvey to be refreshingly candid and receptive to my message. He has acknowledged mistakes he has made. He is reading books and going to therapy. He is an old dinosaur learning new ways' (REILLY, M., 2017)³⁰.

A declaração da advogada inicia destacando sua qualidade como defensora e advogada dos direitos das mulheres, já que ela é conhecida justamente por representar mulheres em casos de denúncia de assédio sexual contra homens poderosos. A escolha de Harvey por esta advogada certamente foi planejada para demonstrar que, ao seu lado, está alguém que já defendeu mulheres. Esta estratégia, entre diversos efeitos, pode ter sido pensada para induzir pessoas a refletirem sobre o fato de uma famosa advogada feminista estar neste caso defendendo o acusado, e ponderarem se ele é ou não inocente. Conforme prossegue em sua declaração, a advogada cita inúmeras qualidades explícitas em suas próprias palavras, tais como sincero, receptivo e antiquado. Seu discurso tenta, na visão do pesquisador, defender a ideia de que ele é um homem humilde, por assumir seus erros, e que visa evoluir através de tratamento e leitura. Nesse contexto, parece haver uma grande diferença na abordagem dos advogados, e esta segunda declaração está mais próxima do teor que foi escolhido para o pronunciamento do próprio Harvey Weinstein.

Plano Simples e Flexível, Porta-Voz, Liderança, *Stakeholders*, Resposta rápida (*timing*), ações de comunicação são os elementos-chave no processo de gestão de crise, apresentado por Forni (2013). Analisando a partir destes conceitos, o plano simples e flexível parece não ter sido seguido, tendo em vista que a equipe de relações públicas e de advogados pensaram em abordagens distintas. Uma focou em reconhecer erros, criar distrações no discurso e tentar emitir a imagem de homem

³⁰ Em tradução livre: “‘Como uma defensora dos direitos das mulheres, eu tenho sido franca com Harvey e ele tem me escutado’ ela diz. ‘Eu falei que os tempos mudaram, é 2017, e ele precisa evoluir para um patamar mais elevado. Eu percebo Harvey sendo sincero e receptivo com meus conselhos. Ele reconheceu erros que cometeu. Ele está lendo livros e indo para terapia. Ele é um velho dinossauro aprendendo novas maneiras”.

humilde e arrependido, disposto a evoluir; e o outro discurso, do advogado, foi bastante direto, incisivo e acusou o jornal de criar uma reportagem com denúncias baseadas em boatos e relatórios falsos, e concluindo com a ameaça de processar. Faltou harmonia e coerência entre estas abordagens. Forni (2013) explicita o perigo que existe em cada departamento ter sua própria abordagem para gerir a crise: fica difícil administrar com cada área fazendo uma gestão distinta.


O porta-voz, que preferencialmente acabou sendo o próprio Harvey, que optou por enviar uma nota com sua defesa, provavelmente criada em conjunto com sua equipe de comunicação. No entanto, os advogados concederam manifestações públicas sobre o caso, as quais repercutiram tanto quanto a nota pública inicial, ou seja, criou um conflito de vozes. A liderança é de Harvey, tanto que é explicitado nas matérias do *The New York Times* e do *The Hollywood Reporter* que ele tomou a frente de reunir o time de assessores jurídicos e da comunicação, e que ele está por trás das respostas concedidas, de maneira direta ou indireta. Por ser um magnata reconhecido mundialmente por produzir sucessos de bilheterias, filmes que conquistaram Oscars e diversos prêmios, e por ser um homem conhecido pelo poder que possui e exerce, além de ter uma personalidade intimidante e explosiva, conforme relatos das vítimas na matéria do *The New York Times*, poderia ser uma decisão equivocada retrair a figura de Harvey na crise e projetar algum dos advogados como figura central no processo de defesa. Porém, neste caso, a decisão de colocar Harvey à frente de sua própria crise proporcionou diversas perdas. É possível citar, entre elas, o repúdio direcionado diretamente a ele pelo público que não apreciou o conteúdo de sua declaração inicial. Além do desprezo já adquirido por conta das denúncias de suas ações, o executivo também recebeu rejeição pela sua nota de esclarecimento enviada ao *The New York Times* após publicação do artigo. Tendo em vista que já estava com uma imagem bastante prejudicada, seria oportuno ter resguardado a defesa de Harvey em seu próprio nome, enviando a declaração em nome de sua equipe, ou pelo menos, de Harvey e sua equipe.

E em relação à categoria de resposta rápida, talvez tenha sido demasiadamente rápida, se for considerado o número de falhas e discurso problemático nas primeiras declarações de Harvey e de sua equipe. As ações de comunicação do executivo foram

falhas, principalmente considerando que eles tiveram acesso ao material que seria publicado com dias de antecedência. O fator surpresa pode ter ocorrido pelo impacto que a matéria, detalhada e extensa, certamente iria causar, mas não pela falta de tempo para planejar as ações de comunicação. Entrar em contato com o jornal para tentar impedir a publicação, depois de meses de coleta de dados, depoimentos e estudo por parte do *The New York Times*, foi uma tentativa de evitar a crise, por parte da equipe de Harvey, mas a negociação não ocorreu. Os *stakeholders*, por sua vez, foram rapidamente impactados e reagiram de diversas formas: atrizes saíram em defesa das vítimas, políticos deram declarações se distanciando de Harvey, o público, nos fóruns dos maiores sites de entretenimento, se manifestou sobre o assunto contra o executivo.


Figura 4 – Comentários com maior repercussão entre os leitores da matéria no *The New York Times*

NYT Picks **Reader Picks** All

 **Ralphie**
Seattle | Oct. 5, 2017

When you have money and commit a crime you "settle." Poor folks go to jail.

5 Replies 1614 Recommend Share [Flag](#)

 **Mikeyz**
Boston | Oct. 5, 2017

Well I guess the powerful liberals (i.e. Cosby, Weinstein) and conservatives (i.e. Ailes, O'Reilly) have found common ground. Disgusting

14 Replies 1356 Recommend Share [Flag](#)

Fonte: Kantor e Twohey (2017).

Em relação à opinião pública, a figura 4 apresenta os dois comentários com maior repercussão entre os leitores da matéria no *The New York Times*, os que obtiveram maior número de pessoas recomendando e concordando com o

posicionamento exposto; já a figura 5 traz os dois comentários com maior número de recomendações da equipe do próprio *The New York Times*.

Figura 5 – Comentários com maior número de recomendações da equipe do *The New York Times*

Comments 1977

The comments section is closed. To submit a letter to the editor for publication, write to letters@nytimes.com.

NYT Picks Reader Picks All

-
- cjkel** Times Pick
 Brooklyn, New York | Oct. 6, 2017
- New ways, Lisa Bloom? These ways are as old as time. I can't believe you called him "an old dinosaur learning new ways." You didn't need to explain the power differential this studio head used to manipulate, intimidate and sexually abuse vulnerable young women for decades! Glad he finally ran out of time.
- 120 Recommend Share Flag
-
- Mike** Times Pick
 California | Oct. 6, 2017
- What a terrible person. I glad someone was finally in a position to make this public. When people have so much power they believe they can demand or intimidate into sex they need to be exposed for what they are.
- 89 Recommend Share Flag

Fonte: Kantor e Twohey (2017).

Os comentários atacam o status e a influência de Harvey, que pode cometer crimes e não ser preso; falam que poderosos conservadores e liberais encontraram algo em comum, no caso serem abusadores; criticam a declaração de Lisa Bloom, e comemoram que Harvey foi exposto e o último comentário comenta que Harvey é uma pessoa horrível e diz estar feliz que alguém teve chances de expor o executivo. Estes posicionamentos estão publicados na área de comentários da matéria que iniciou a crise de Harvey Weinstein e, em sequência, de Hollywood.

Conforme citado por Fearn-Banks (2001), a crise se trata de um evento imprevisível, podendo causar prejuízos significativos nas condições financeiras, serviços, reputação e diversas outras áreas. Neste caso, Harvey Weinstein teve sua reputação abalada, de maneira possivelmente irreparável. As consequências enfrentadas por Harvey foram diversas. A seguir, apresenta-se a cronologia dos principais desdobramentos decorrentes da crise:

Quadro 2 – Desdobramentos centrais da crise Harvey

Data	Acontecimento
07 de outubro de 2017	A advogada Lisa Bloom renuncia o caso
08 de outubro de 2017	A produtora Weinstein Co. demite Harvey Weinstein
10 de outubro de 2017	A esposa de Harvey anuncia separação
11 de outubro de 2017	A Academia Cinematográfica Britânica BAFTA anunciou a imediata desfiliação de Weinstein
14 de outubro de 2017	A Academia de Artes Cinematográficas, realizadora do Oscar, vota por expulsar Harvey de seus quadros
16 de outubro de 2017	Conselho do Sindicato dos Produtores expulsa Weinstein
18 de outubro de 2017	A Universidade Harvard anunciou que seria retirada uma condecoração concedida a ele em 2014, em 18 de outubro
30 de outubro de 2017	Sindicato dos Produtores dos EUA faz um pronunciamento sobre Weinstein, afirmando que ele está banido para toda a vida, uma medida sem precedentes.
19 de março de 2018	Weinstein Co. declarou falência

Fonte: Adaptado pelo autor de BBC News Brasil (2018).

Após mais de 80 denúncias realizadas contra Harvey Weinstein, em 25 de maio de 2018, o produtor decidiu se entregar à polícia de Nova York. A promotora que é responsável pelo caso acusa o executivo de usar sua posição, dinheiro e poder para se aproximar de jovens mulheres e as colocar em situações nas quais ele podia exercer assédio e tentativas de violentá-las. Esta situação de assédio moral e sexual se constituiu em ambiente ou situação de trabalho, já que as atrizes eram ludibriadas com o convite de entrevista para integrar elencos de filmes ou promessas de testes para papéis. A partir desta acusação, é possível verificar a transgressão de diversos direitos fundamentais, como a liberdade e o direito de segurança pessoal, assim como o direito

da honra e intimidade, previstos na Declaração Universal Dos Direitos Humanos e nas diversas constituições influenciadas por este acordo. A denúncia contra Harvey, ao ser formalizada, constituirá o primeiro indiciamento contra ele.

Assim, pode-se perceber uma relação de transgressão dos direitos por parte de um homem que fere tais direitos por ter respaldo da cultura machista e do patriarcalismo, argumentos que corroboram na compreensão do motivo de tantas mulheres influentes serem assediadas no início de suas carreiras, e ao longo de décadas, pouco se falar sobre. Castells (2008) destaca a importância do feminismo cultural para desvincular a mulher do seu papel designado no patriarcalismo. Logo, a concepção dos movimentos sociais de luta por direitos igualitários possuem grande incentivo no feminismo, que busca a conscientização e reconstrução da personalidade da mulher.

O caso Harvey Weinstein é um exemplo de transgressão dos direitos fundamentais e designa um grande problema para estabelecer uma comunicação de defesa e gestão de crise: como realizar um posicionamento do executivo sem transparecer uma atitude imoral e antiética, tendo em vista a gravidade de suas ações. Por este motivo, é bastante delicado realizar o processo de gestão de crise e deferir a escolha das palavras no posicionamento do magnata.

4.3 O CASO KEVIN SPACEY

O ator Kevin Spacey é consagrado em Hollywood, tendo vencido o Oscar de melhor ator coadjuvante em 1996 e melhor ator em 2000. Além de ator, é roteirista, diretor e produtor. No entanto, após o início das exposições de grandes nomes da indústria acusados de assédio sexual, Kevin se tornou mais um dos nomes comentados e foi um dos casos de maior repercussão, ao longo de todo o processo.

Figura 6 – Kevin Spacey

Fonte: Riotta (2018).

No dia 29 de outubro de 2017, menos de um mês após a denúncia contra Harvey Weinstein, o site *BuzzFeed*³¹ publicou uma extensa reportagem na qual o ator Anthony Rapp³² relata as tentativas de abuso sexual que sofreu por parte de Kevin Spacey. Anthony Rapp declarou que as mulheres estarem vindo à público e relatando as situações de assédio na indústria do entretenimento motivaram ele a dar seu próprio relato. Tanto Kevin, com 26 anos na época, quanto Anthony, 14 anos na época do

³¹ “BuzzFeed é uma empresa norte-americana de mídia de notícias. Foi fundada em 2006 na cidade de Nova Iorque, como um laboratório viral por Jonah Peretti, a empresa cresceu mundialmente. A empresa cobria uma variedade de tópicos, incluindo a política, DIY, animais e negócios. No final de 2011, o jornalista Ben Smith, do jornal político, foi contratado como editor chefe, visando expandir o site ao jornalismo sério, com reportagens longas, embora mantendo o conteúdo orientado para entretenimento e diversão” (WIKIPEDIA, 2018x)

³² Nascido em 26 de outubro de 1971 em Chicago, o ator foi um dos primeiros homens a falar de sua homossexualidade no entorno da Broadway, e com os anos se tornou um ativista pelos direitos da comunidade LGBT. Atuou no musical *Rent*, em 1995, mas ficou famoso mundialmente por atuar em *Star Trek: Discovery*, da clássica série de ficção científica (EL PAÍS, 2017).

assédio, atuavam em peças na Broadway. Após se encontrarem em alguns eventos, Kevin Spacey convida Anthony e um amigo para uma festa. Naquele dia, apesar de estranhar ter conseguido acesso ao local de festa sendo menor de idade, ocorreu tudo bem, segundo Anthony. Ele e seu amigo se divertiram e ele não lembra de terem oferecido bebida a ele. Naquela ocasião, Kevin convidou o ator para uma outra festa, que ocorreria em seu apartamento. Anthony decidiu ir, sozinho. Ao chegar no local, se deparou com o fato de ser o único adolescente no ambiente, mas não estranhou por ser ator e ter passado diversas vezes por tais situações. Decidiu ficar no quarto assistindo TV, pois não conhecia ninguém na festa e logo se entediou. O relato de Anthony prossegue dizendo que, após certo tempo, nota que Kevin estava parado na porta olhando para ele, e logo percebe que os demais convidados foram embora. Naquele momento, ao pensar que deveria ir embora pois a festa havia acabado, Kevin Spacey fez suas investidas para tentar seduzir o jovem. Apesar de, na época, não entender direito a situação, ele sabia que Kevin estava querendo ter relações sexuais. Anthony relata que conseguiu se desvencilhar e ir embora do apartamento.

No mesmo dia em que o relato foi exposto na matéria do *BuzzFeed*, o ator Kevin Spacey fez seu pronunciamento através de uma de suas redes sociais, conforme é mostrado na figura 7:

Figura 7 – Declaração de Kevin Spacey em seu Twitter

Tweets **Tweets e respostas** **Mídia**

 **Kevin Spacey**  @KevinSpacey · 29 de out de 2017 

I have a lot of respect and admiration for Anthony Rapp as an actor. I'm beyond horrified to hear his story. I honestly do not remember the encounter, it would have been over 30 years ago. But if I did behave then as he describes, I owe him the sincerest apology for what would have been deeply inappropriate drunken behavior, and I am sorry for the feelings he describes having carried with him all these years.

This story has encouraged me to address other things about my life. I know that there are stories out there about me and that some have been fueled by the fact that I have been so protective of my privacy. As those closest to me know, in my life I have had relationships with both men and women. I have loved and had romantic encounters with men throughout my life, and I choose now to live as a gay man. I want to deal with this honestly and openly and that starts with examining my own behavior.

- Kevin Spacey

 18 mil  28 mil  83 mil

33

Fonte: Twitter (2018).

³³ Em tradução livre: “Eu tenho muito respeito e admiração por Anthony Rapp como ator. Estou horrorizado ao ouvir sua história. Honestamente, eu não lembro do encontro, teria ocorrido há mais de 30 anos. Mas se eu realmente me portei como ele descreveu, eu lhe devo o mais sincero pedido de desculpas pelo que parece ter sido um comportamento ético extremamente inapropriado, e eu sinto muito pelos sentimentos que ele descreve levar consigo por todos estes anos. Esta história me deu coragem para comentar sobre outros aspectos de minha vida. Eu sei que tem rumores por aí a meu respeito e alguns deles foram instigados por eu ser tão protetor da minha privacidade. Assim como aqueles próximos a mim sabem, na minha vida eu tenho tido relacionamentos com homens e mulheres. Eu amei e tive encontros românticos com homens durante minha vida, e eu escolho agora viver como um homem gay. Eu quero lidar com isto de maneira aberta e verdadeira, e isto se iniciará analisando meu próprio comportamento”.

Assim como ocorreu no caso Harvey Weinstein, novas denúncias foram feitas, por outros atores e homens que relatavam assédio sexual e comportamento inadequado por parte de Kevin Spacey. Neste sentido, podemos perceber que este caso fere os mesmos direitos fundamentais transgredidos no caso de Harvey: o direito à intimidade e honra, segurança pessoal e liberdade. Apesar do patriarcalismo estipular um peso maior sob as mulheres, o machismo também prejudica e dificulta no relato das vítimas do sexo masculino, muitas vezes envergonhados pela situação e com medo do julgamento da sociedade. Desta forma, os movimentos *Time's up* e *me too* foram aderidos por diversos homens e atores também, que buscaram apoio na força destes movimentos sociais que lutam pela preservação e respeito aos direitos das mulheres e de todos que fazem parte de nossa sociedade. Assim, contemplando o apoio das figuras de Hollywood, homens e mulheres, pelos movimentos sociais da defesa dos direitos, durante a premiação do Globo de Ouro 2018 diversos atores e atrizes, juntos, protestaram apoiando a causa:

Figura 8 – Equipe da série *Handmaid's Tale* no Globo de Ouro



Fonte: Ristow (2018).

As atrizes compareceram ao evento usando roupas pretas e os atores com roupas de tonalidades escuras, além de carregar em seus trajes discretos adesivos com o nome "*Time's up*".

Tendo em vista a gravidade dos atos que estavam sendo expostos, as crises ganharam força ao expor as figuras influentes de Hollywood que assediaram inúmeras vítimas. Após diversas tentativas por parte da imprensa de buscar novos pronunciamentos de Kevin Spacey e depois de novas denúncias serem feitas, o site *CNN Entertainment* conseguiu uma breve declaração de um de seus assessores. O representante do ator disse: “*Kevin Spacey is taking the time necessary to seek evaluation and treatment*’, *Spacey’s publicist, Staci Wolfe, said in a statement Wednesday night. ‘No other information is available at this time*”³⁴.

Estas duas declarações citadas, de Kevin Spacey e a de um de seus representantes, foram os únicos pronunciamentos do ator em relação a todo seu período de crise, o qual contou com mais de 15 atores trazendo novas denúncias sobre seu comportamento inadequado e muitas vezes descrito como predatório.

Sobre a postura diante da crise, a comunicação estabelecida por Kevin Spacey e sua equipe pode ser analisada da seguinte forma:

- Aberta: não houve sucesso em apresentar esta postura em seu posicionamento inicial. Considerar que o momento do início da crise seria adequado para assumir sua orientação sexual foi um erro com bastante impacto em sua imagem, pois repercutiu de maneira extremamente negativa diante de ativistas LGBTs e de direitos humanos. Os públicos perceberam que foi uma tentativa de distrair da crise criando um evento que poderia, em tese, se tornar maior que a própria crise, em questões de repercussão. Mas, não ocorreu conforme a equipe de Kevin Spacey provavelmente esperava, tanto que poucos dias depois um representante precisou declarar que o ator estava em busca de tratamento. Tal declaração contrasta com aspectos de seu primeiro posicionamento, que continha frases como “Se eu realmente me portei como ele descreveu”, inserindo um contexto de dúvida em relação aos relatos do primeiro caso de denúncia;
- Rápida: a resposta do ator foi rápida, através de uma publicação em uma de suas redes sociais no mesmo dia da reportagem com a denúncia inicial. O *timing* da manifestação foi coerente, mas o conteúdo da mensagem pode ter sido o

³⁴ Em tradução livre: “Kevin está tirando um tempo necessário para buscar avaliação e tratamento’ diz o publicitário de Spacey, Staci Wolfe, em uma declaração quarta-feira à noite. ‘Nenhuma outra informação está disponível no momento’”.

problema. Se houvessem aguardado, poderia ser oportuno evitar algumas frases contraditórias da declaração, como dizer que não lembra do ocorrido e ao mesmo tempo justificar a atitude como um comportamento ético inapropriado. Além disto, um pouco mais de reflexão poderia impedir que utilizassem o fato de ser gay como tentativa de distração. Esta problemática remete aos conceitos e ideias de Lerbinger (1997), sobre uma crise ser capaz de mergulhar na alma de uma organização ou, neste caso, uma figura pública, e dissecar o núcleo de sua identidade. Desta forma, é inevitável constatar que a crise não é um problema superficial ou fácil de ser resolvida, logo uma declaração não seria suficiente para isto. Portanto, a declaração rápida é necessária, principalmente no primeiro posicionamento sobre a crise; no entanto, o conteúdo desta mensagem inicial deve ser cuidadosamente selecionado e evitar qualquer tipo de excesso;

- Verdadeira: esta é a categoria mais complexa para se analisar, levando em consideração que a equipe de Kevin Spacey focou no problema na maior parte da manifestação. E, apesar de frases posicionadas para incitar dúvida no relato de Anthony Rapp, não parece haver esforço para mentir sobre o assunto. Porém, é problemática a decisão de assumir a sexualidade ao público no momento de crise por acusação de assédio;
- Amplamente comunicativa: esta possibilidade não foi utilizada. O ator e sua equipe optaram pelo menor número de declarações possíveis. Acredita-se que a intenção inicial era de realizar apenas a nota postada no Twitter de Kevin. No entanto, após a negativa repercussão desta nota inicial e das novas denúncias sendo realizadas, um representante revelou a informação da procura por tratamento. Além disto, o ator abandonou suas redes sociais e não se manifestou mais em público, de nenhuma forma;

Parte dos problemas na gestão de crise no caso Kevin Spacey, e também no de Harvey, está na ausência de análises profundas da situação durante os períodos da crise, tendo em vista que existe uma demanda por ações imediatas, como destacam Pearson e Clair (1998). Estes fatores também são alguns dos responsáveis pela ausência de comprovações científicas na literatura da área da gestão de crise.

Seguindo o plano proposto por Forni (2013), o plano simples e flexível foi seguido, no sentido em que não houve inúmeras manifestações e abordagens com propostas de discursos destoantes nos pronunciamentos. Ainda que parte do discurso inicial tenha causado mais danos do que auxiliado na crise, não houve tentativas de desmentir ou criar novas falas para distrair da polêmica, visto o primeiro erro cometido.

O porta-voz foi Kevin Spacey, que inclusive postou seu texto de resposta à primeira acusação de assédio em sua própria rede social. O texto, construído por sua equipe, visa emitir um tom pessoal na mensagem, tentando criar de alguma forma empatia por sua situação ao declarar características suas que acabaram fora de contexto, assim como ocorreu com a nota inicial de Harvey Weinstein. A liderança da situação perante o público é de Kevin Spacey, e se tratando da importância do líder numa crise, e ele sendo figura pública e não uma organização, a conduta parece ter sido a mais adequada.

Sobre a categoria de resposta rápida, não há maiores observações quanto ao timing, sendo que o ator se pronunciou no mesmo dia da acusação. Porém, as ações de comunicação foram bastante frágeis, ao considerar que a primeira declaração foi uma estratégia de criar ruído e distração da crise, e a segunda foi bastante evasiva e careceu de maiores cuidados, que demonstrassem uma verdadeira preocupação com a situação, por parte de Kevin e sua equipe.

Os *stakeholders* nesta crise foram ainda mais rapidamente impactados do que na crise de Harvey Weinstein. Apenas dois dias após a primeira denúncia, a Netflix anunciou que suspendera as filmagens da série *House of Cards*, estrelada por Kevin Spacey. Posteriormente, a empresa decidiu seguir com a série, mas sem a presença do ator. O público foi bastante crítico em relação ao comportamento do ator, o qual foi duramente criticado em fóruns e espaços de debate. O ato de se assumir gay, que geralmente gera críticas por grupos conservadores, costuma ter bastante apoio da sociedade, por ser um ato de coragem ainda raro na indústria do entretenimento. Nesse contexto da crise, porém, pode ter sido num momento pouco propício da sua carreira. O diretor Ridley Scott, que trabalhava com Kevin em seu próximo filme, optou por remover o ator e substituí-lo, com o filme a apenas dois meses de estrear nos cinemas.

É possível destacar que Kevin Spacey, por ser ator e, portanto, mais reconhecido mundialmente do que um executivo da indústria cinematográfica, teve maior e mais rápido impacto em sua carreira do que Harvey. Apesar da crise de Weinstein ter, em poucas semanas, destituído as principais conquistas de toda a carreira do executivo, no caso de Kevin Spacey foi questões de dias para que houvesse danos em sua carreira.

4.4 REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES SOBRE A GESTÃO DE CRISE DE PESSOAS PÚBLICAS

Através deste estudo, foi possível compreender como se deu a gestão de crise de figuras públicas do universo cinematográfico de Hollywood em casos envolvendo a transgressão de direitos fundamentais. Os aspectos de gestão de crise foram perceptíveis através do estudo de casos múltiplos, por meio dos quais identificaram-se padrões nas estratégias de comunicação junto aos públicos. Como destaca Mcloughlin (2004), a crise pode ser a revelação de uma informação ou acusação com potencial de ameaçar a integridade e o prestígio de uma organização, nestes casos, figuras públicas. A gestão de crise nestes casos tratou de uma situação que desestruturou o prestígio e a imagem dos acusados, pela gravidade dos atos expostos.

No estudo dos casos de Harvey Weinstein e Kevin Spacey, um dos objetivos elencados nesta pesquisa, foi perceptível que a funcionalidade da gestão de crise como plano estratégico visando permitir que a figura pública esteja no controle do seu destino, segundo Fearn-Banks (2001), não foi atingido. O processo deveria remover alguns dos riscos e incertezas, mas no caso de Kevin Spacey aumentou os riscos ao criar mais uma situação para ser criticado, a de expor sua sexualidade como método de desvio do foco na crise. Harvey Weinstein também não foi capaz de reduzir incertezas e riscos com sua estratégia, pois optou por negar a maior parte das acusações, sendo que estas ultrapassam o número de 80 mulheres que denunciaram seu assédio.

Para demonstrar de maneira organizada e sistêmica os resultados da análise feita no estudo dos casos selecionados, a seguir tem-se um quadro comparativo, segundo as categorias propostas.

Quadro 3 – Quadro comparativo dos casos nas categorias propostas

	Categorias	Caso 1 – Harvey Weinstein	Caso 2 – Kevin Spacey
Quanto à postura da comunicação perante a crise	Aberta	Não houve. Usaram subterfúgios para esconder informações	Errou ao tentar reduzir o impacto da denúncia com a informação sobre a sexualidade do ator.
	Rápida	Houve uma resposta rápida, ainda que problemática em alguns pontos	O <i>timing</i> da resposta foi rápido, mas sem maiores reflexões da situação
	Verdadeira	Informações incoerentes e excesso de explicações	Algumas frases visam questionar a veracidade da denúncia, de forma desnecessária
	Amplamente Comunicativa	Houve diversas declarações, tanto da equipe quanto de Harvey	A comunicação com os públicos foi mínima. Dois pronunciamentos.
Quanto ao processo e planejamento da gestão de crise	Plano Simples e Flexível	Não houve. Conflito de discurso e contradição entre as declarações.	Foi seguido. Houve uma nota pública no Twitter do ator e outra manifestação posterior
	Porta-voz	Harvey e dois de seus advogados. Excesso de discursos e contradições na postura de cada porta-voz	Apenas Kevin e, por repercussão negativa da declaração inicial e novas denúncias, um representante
	Liderança	Harvey liderou, mas isto influenciou em maior desaprovação do público	Kevin Spacey exerceu. Mas poderia ter escolhido melhor seu discurso, de forma sóbria e equilibrada
	Resposta Rápida	Ocorreu. Porém, mal executada	Ocorreu, mas com problemas no final da mensagem
	Ações de Comunicação	Foram poucas. Escolheram quais veículos iriam se comunicar e deram declarações inconsistentes	Apenas duas, diante do público. Tendo em vista uma escolha errônea de argumentos na primeira ação de comunicação
	<i>Stakeholders</i>	Relações com <i>stakeholders</i> foram permanentemente abaladas, causando certos danos irreversíveis para Harvey.	Relações com <i>stakeholders</i> afetadas ou totalmente abaladas. As declarações causaram maior dano, ao invés de reduzir o impacto negativo da crise.

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Considerando os resultados obtidos com a análise, que se pautou em teorias de Forni (2013) e Dorneles (2012), e utilizando algumas das categorias previstas por Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007) em sua proposta de sistema integrado de gestão de crises, sugere-se um conjunto de ações que podem ser utilizadas nos casos de gestão de crises de figuras públicas:

- Aceitar a gravidade da crise: casos onde existe transgressão de direitos fundamentais são situações na qual dificilmente um discurso ameniza ou reverte os danos iniciais na imagem. Analisar com bastante cuidado o contexto completo da crise, inclusive possíveis novas denúncias, em caso de surgimento de primeiras denúncias contra sua postura ética. Desta forma, é necessário aceitar o erro e entender que as consequências vão fazer parte da crise, e dificilmente existe um cenário em que alguma fala possa reverter a opinião dos *stakeholders*, em situações de acusações comprovadas. É prudente evitar pensar em estratégias de discurso para criar distrações ou excessos de explicação;
- Ponderar informações e atitudes presentes no discurso da primeira manifestação pública pós-crise: a primeira manifestação é, possivelmente, a mais importante. Portanto, considera-se importante ter um pedido de desculpas e assumir responsabilidades, sem tentativas de discurso para ludibriar ou confundir o público. Em casos verdadeiros, isto é, que não existam prova de falsas denúncias, demonstrar a preocupação com o estrago da situação e o desejo por melhorar a realidade dos públicos afetados pela crise também é recomendável;
- Atenção direcionada aos *stakeholders*: dar atenção a todos os seus públicos. Em sua primeira manifestação, tentar formular um texto que contemple informações que sejam relevantes ao público, à imprensa, aos investidores e aos afetados diretamente na crise. É fundamental utilizar informações verdadeiras e importantes para esclarecer a visão do acusado diante da crise, evitando uma postura defensiva: é melhor se desarmar e estar preparado para lidar com as consequências da crise gerada por suas atitudes;
- Comunicação: investir na comunicação, principalmente na época de múltiplas plataformas, é imprescindível para qualquer figura pública. A crise, principalmente nos casos de transgressão de direitos humanos fundamentais, vai afetar a reputação. Logo, é aconselhável estabelecer uma equipe

profissional específica para planejar e desenvolver estratégias, visando comunicar informações confiáveis a todos os públicos necessários;

- Manutenção dos valores defendidos pela figura pública: a presença dos valores defendidos pela figura pública em seu discurso, mesmo nos momentos de crise, é importante. Não justificar atitudes que são injustificáveis é o caminho correto. Mas, ao mesmo tempo, é importante ressaltar que a figura pública em questão acredita em causas nobres e luta por elas também. No entanto, evitar este tipo de informação no primeiro posicionamento, para não gerar a impressão de ser uma estratégia de distração para minimizar a crise também é uma postura recomendável;
- Agir no tempo certo e não no mais rápido possível: como ressaltam Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007), cada crise possui seu próprio ritmo de progresso, mas todas demandam respostas oportunas e pontuais em cada etapa. Ser rápido muitas vezes pode ser pouco conveniente, se as informações não estiverem suficientemente claras. Esperar um ou dois dias para manifestação é muito tempo e deve ser evitado, mas em certos casos é melhor do que construir uma declaração falha que potencialize os danos da crise;
- Cuidados pós-crise: realizar uma avaliação das causas da crise e das decisões e ações tomadas, de maneira detalhada e analisando o macro contexto, é uma estratégia importante para a geração de aprendizado e para a reconstrução da reputação da figura pública. Em certos casos, algumas consequências podem ser permanentes. Logo, uma boa avaliação poderá indicar que passos podem ser seguidos em relação ao futuro da carreira da figura pública.

Finalizando este capítulo, a proposição do autor para a gestão de crise de figuras públicas, especialmente pelo viés de comunicação e relações públicas, visa gerar reflexões sobre o assunto, uma área ainda pouco explorada. Na atual sociedade, com as redes sociais digitais auxiliando na exposição e evidência de ações das figuras públicas, acredita-se que deve haver uma maior profissionalização da gestão de crise, a fim de estabelecer estratégias éticas e que contemplem o uso adequado da informação.

Também é importante salientar a diferença cultural dos Estados Unidos em relação aos advogados e seu papel na comunicação: eles são responsáveis por

fazer marketing dos seus próprios serviços, prática permitida nos EUA e limitada aqui no Brasil. Com isto, eles estão habituados a fazer marketing, e costumam trabalhar com a comunicação pública dos seus clientes, além de ajudar diretamente nos assuntos técnicos da área. Logo, há um trabalho em conjunto da equipe de comunicação com os advogados das figuras públicas para estabelecer os passos da gestão da comunicação nos processos. Por este motivo, figuras públicas de Hollywood costumam priorizar a seleção de equipes de advogados para lidar com as crises. Conforme noticiado na imprensa, Harvey Weinstein reuniu um time de advogados e alguns assessores de relações públicas, pouco antes do artigo de exposição ser publicado no *The New York Times*. Muitas vezes, as figuras públicas nos EUA contratam funcionários da comunicação para um apoio ou revisão de conteúdo produzido pelos advogados no plano de gestão de crise. O processo de gestão de crises possui tais diferenças culturais quanto à atuação das equipes responsáveis nos processos de comunicação. Logo, diferem da visão que se tem destas mesmas equipes na função da comunicação, quando analisadas com a percepção sobre gestão de crises no Brasil, onde as equipes jurídicas e de comunicação possuem suas funções mais delimitadas.

O processo de gestão de crises é realizado por pessoas capacitadas de diversas áreas de estudo, como da comunicação e administração. Tendo em vista que um profissional de Relações Públicas aprende princípios administrativos, assim como também técnicas de comunicação, estudo de públicos, técnicas de pesquisa, planejamento e processos de gestão de crise, trata-se de um profissional que reúne algumas das principais aptidões teóricas e práticas para lidar com as crises. Algumas das características principais que possibilitam as atividades da profissão, como adaptabilidade em ambientes, boa comunicação e oratória, capacidade de escrita, são também necessárias para desenvolver uma gestão de crise com bons resultados, ao estabelecer capacidade para se comunicar com os públicos de forma eficaz, evitando eventuais mazelas da comunicação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão dos processos e do planejamento de uma gestão de crise, através do estudo do posicionamento de figuras públicas inseridas em uma grande crise atual, é um campo de conhecimento consideravelmente oportuno para um profissional de relações públicas. Nesse sentido, acredita-se que este estudo proporcionou maior compreensão da área de gestão de crise, com o foco em figuras públicas, área que ainda não possui uma vasta bibliografia de referência. Contribuiu, também, para refletir sobre a questão da defesa dos direitos fundamentais, e como é complexo realizar uma gestão de crise que faz parte de um contexto tão delicado. De um lado, é fascinante perceber que o mundo está em uma etapa de desenvolvimento em que movimentos sociais são capazes de fazer frente à magnatas de uma das maiores indústrias da sociedade; de outro, é um conflito interno perceber que, assim como advogados, muitas vezes um relações públicas precisa lidar com clientes que efetuaram atos de grande reprovação ética e moral. Este ponto pode dificultar a compreensão da busca pela linha tênue entre ser um bom profissional, visando manter uma crise sob controle de maneira eficiente, preservando os interesses do cliente ao fazer as escolhas certas de planejamento, e ser um bom cidadão, percebendo que é necessário informar aos públicos a situação com um discurso limpo, verdadeiro e que vise contemplar a situação da maneira mais favorável possível para todas as partes envolvidas.

Através desta pesquisa foi possível entender como se deu o posicionamento das figuras públicas nos casos analisados, o que constituía objetivo geral deste estudo. Foi perceptível, através da análise documental, que técnicas de comunicação e discurso foram utilizadas para criar distrações e também suavizar a imagem dos acusados, ao mesmo tempo em que ambos os casos optaram por evitar assumir a responsabilidade de seus atos, de maneira direta. É necessário, porém, lembrar que existem questões judiciais nestas crises, pois as acusações constituem crime. Logo, é difícil uma declaração conter um *mea culpa* mais adequado aos casos. Através da análise de conteúdo das declarações feitas, o autor conseguiu estabelecer conclusões sobre as possíveis intenções de discurso dos acusados e suas equipes, e tal percepção é o que responde ao questionamento de como se deram os posicionamentos diante da crise.

Os objetivos específicos foram contemplados ao longo dos capítulos presentes neste estudo. A identificação de como se dá o processo de gestão de crise e quais os elementos fundamentais nos casos que envolvem figuras públicas foram trabalhados ao longo dos capítulos teóricos e também no capítulo de análise, pois foi efetuado um estudo sobre o que diversos autores elencam como fatores de destaque numa crise, tais como a liderança, que se faz presente para figuras públicas o tempo inteiro; e elementos de apoio na comunicação no caso das figuras públicas, como a assessoria de comunicação. A análise do processo de gestão de crise dos casos Harvey Weinstein e Kevin Spacey, se deu de forma que, através da análise documental, o autor foi capaz de expor sua percepção das estratégias, com base nos autores selecionados durante a pesquisa bibliográfica. A escolha por estudo de casos múltiplos visou à possibilidade de estruturar o quadro com as comparações das duas situações, com base no apoio teórico escolhido e nas ações de comunicação tomadas. Por fim, as reflexões para gestão de figuras públicas envolvendo direitos humanos fundamentais, último dos objetivos específicos selecionados, fizeram parte das proposições e sugestões elaboradas pelo autor, que considerou a delicadeza destas situações em particular, por lidar com temas tão importantes.

Quanto às limitações da pesquisa, o autor destaca a impossibilidade de estabelecer comunicação com qualquer pessoa entre as que são diretamente envolvidas nas crises analisadas deste estudo, o que reforça uma visão apenas externa dos fatos.

Pelo assunto selecionado, cabe destaque ao auxílio que pode ser proporcionado em novas pesquisas da área, tendo em vista que no Brasil não existe uma bibliografia extensa sobre esta temática. Neste sentido, a área de gestão de crise, ainda recente como matéria de estudo, está em constante crescimento e novos estudos podem ser realizados, contemplando situações ocorridas no Brasil, por exemplo, já que existe uma considerável diferença cultural nas relações dos processos de comunicação nos Estados Unidos e no Brasil. Logo, trabalhos focados em crises nacionais podem trazer novos elementos para serem contemplados.

REFERÊNCIAS

ALMANSA, A. M. **Assessorias de comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; LDA, 2009.

BBC NEWS BRASIL. **Entenda o escândalo sexual envolvendo o megaprodutor Harvey Weinstein, que se entregou à polícia**. 25 maio 2018. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-44228482>. Acesso em: 05 nov. 2018.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 05 nov. 2018.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. (orgs.) **A sociedade em rede do conhecimento à acção política**. Belém: Casa da Moeda; Imprensa nacional, 2005.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e terra, 2008.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Manole. 2014. Volumes 1 e 2.

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

EL PAÍS. **Anthony Rapp, o homem que denunciou Kevin Spacey por assédio**. 30 out. 2017. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2017/10/30/internacional/1509364106_509025.html. Acesso em: 05 nov. 2018.

FEARN-BANKS, K. Crisis communication: a review of some best practices. *In*: HEATH, R. L. **Handbook of public relations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

FORNI, J. J. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GARDNER, E. Harvey Weinstein to sue N.Y. Times, says his attorney. **The Hollywood reporter**, 05 out. 2017. Disponível em: https://www.hollywoodreporter.com/thr-esq/harvey-weinstein-lawsuit-new-york-times-is-being-prepared-says-his-attorney-1046170?utm_source=twitter. Acesso em: 05 nov. 2018.

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

KANTOR, J; TWOHEY, M. Harvey Weinstein paid off sexual harassment accusers for decades. **The New York Times**, Nova York, 05 out. 2017. Disponível em:

<https://www.nytimes.com/2017/10/05/us/harvey-weinstein-harassment-allegations.html>. Acesso em: 05 nov. 2018.

KRIPKA, R. M. L.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. de L. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. **Revista de investigaciones UNAD**, Bogotá, v. 14, n. 2. 2015. Disponível em: <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-de-investigaciones-unad/article/viewFile/1455/1771>. Acesso em: 05 nov. 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LERBINGER, O. **The crisis manager**: facing risk and responsibility. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCLOUGHLIN, B. Um plano de comunicação eficaz. **HSM Management**, São Paulo, v. 45, jul./ago. 2004. Disponível em: http://www.professoracintia.com.br/tecnicas_de_negociacao/um%20plano%20de%20comunica%20eficaz.pdf. Acesso em: 08 set. 2018.

OLENSKI, S. Brands, branding and celebrities. **Forbes**, 02 abr. 2018. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2018/04/02/brands-branding-and-celebrities/>. Acesso em: 10 out. 2018.

ONU BR. **A declaração universal dos direitos humanos**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/direitoshumanos/declaracao/>. Acesso em: 05 nov. 2018.

PEARSON, C. M.; CLAIR, J. A. Reframing crisis management. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 23, n. 1, p. 59-76, 1998. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/259099?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 05 nov. 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REILLY, A. H. Business, XXII. **Columbia journal of word**, [s. l., s.n.], p. 79-88, 1987.

REILLY, M. Lisa Bloom defends Harvey Weinstein, who's turning her book into a minisséries. **Huffpost**, 05 out. 2017. Disponível em: https://www.huffpostbrasil.com/entry/harvey-weinstein-lisa-bloom_us_59d68d12e4b0f6eed34f18ae. Acesso em: 05 nov. 2018.

RIOTTA, C. Kevin Spacey investigation: new sex assault allegation involving actor under review by LA prosecutors. **Independent**, 22 ago. 2018. Disponível em:

<https://www.independent.co.uk/news/world/americas/kevin-spacey-allegations-latest-anthony-rapp-sex-assault-la-a8503651.html>. Acesso em: 05 nov. 2018.

RISTOW, F. Análise: Globo de Ouro 2018 será lembrado por protestos contra assédio sexual. **O Globo**, 15 jan. 2018. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/cultura/analise-globo-de-ouro-2018-sera-lembrado-por-protestos-contr-assedio-sexual-22264123>. Acesso em: 05 nov. 2018.

ROMANO, A. The Harvey Weinstein sexual harassment allegations: all the key players. **Vox**, 06 out. 2017. Disponível em: <https://www.vox.com/culture/2017/10/6/16432526/harvey-weinstein-allegations-whos-involved>. Acesso em: 05 nov. 2018.

SHINYASHIKI, R. T.; FISCHER, R. M.; SHINYASHIKI, G. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crise. **Organicom**, São Paulo, ano 4, n. 6, p. 148-159, jan./jun. 2007. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138931/134279>. Acesso em: 08 set. 2018.

SUPER INTERESSANTE. **É verdade que existia censura em Hollywood?** 2011. Disponível em: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/e-verdade-que-existia-censura-em-hollywood/>. Acesso em: 05 nov. 2018.

THE NEW YORK TIMES. **Statement from Harvey Weinstein**. 05 out. 2017. Disponível em: <https://www.nytimes.com/interactive/2017/10/05/us/statement-from-harvey-weinstein.html>. Acesso em: 05 nov. 2018.

TWITTER. **Kevin Spacey**. <https://twitter.com/kevinspacey>. Acesso em: 05 nov. 2018.

VEJA. **Justiça de Nova York abre investigação sobre a Weinstein Company**. 25 out. 2017. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/entretenimento/justica-de-nova-york-abre-investigacao-sobre-a-weinstein-company/>. Acesso em: 05 nov. 2018.

WELS, A. M. C. Aspectos históricos da atividade de Relações Públicas: paralelos com a origem das assessorias de comunicação social. In: MOURA, C. P de. (org.). **História das relações públicas**: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: Edipucrs, 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=iWLHCGfKrk0C&lpg=PA7&ots=u7sBifPSNt&dq=%22Aspectos%20hist%C3%B3ricos%20da%20atividade%20de%20Rela%C3%A7%C3%B5es%20P%C3%ABlicas%3A%20paralelos%20com%20a%20origem%20das%20assessorias%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20social%22&hl=pt-BR&pg=PA4#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 05 nov. 2018.

WIKIPEDIA. **Ataques de 11 de setembro de 2001**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Ataques_de_11_de_setembro_de_2001. Acesso em: 05 nov. 2018a.

WIKIPEDIA. **Hollywood**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Hollywood>. Acesso em: 05 nov. 2018b.

WIKIPEDIA. **Grande depressão**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Grande_Depress%C3%A3o. Acesso em: 05 nov. 2018c.

WIKIPEDIA. **Declaração universal dos direitos humanos**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Declara%C3%A7%C3%A3o_Universal_dos_Direitos_Humanos. Acesso em: 05 nov. 2018d.

WIKIPEDIA. **Time's Up (movement)**. Disponível em: [https://en.wikipedia.org/wiki/Time's_Up_\(movement\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Time's_Up_(movement)). Acesso em: 05 nov. 2018e.

WIKIPEDIA. **Harvey Weinstein**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Harvey_Weinstein. Acesso em: 05 nov. 2018f.

WIKIPEDIA. **The New York Times**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/The_New_York_Times. Acesso em: 05 nov. 2018g.

WIKIPEDIA. **Ashley Judd**. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Ashley_Judd. Acesso em: 05 nov. 2018h.

WIKIPEDIA. **Rose McGowan**. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Rose_McGowan. Acesso em: 05 nov. 2018i.

WIKIPEDIA. **Kevin Spacey**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Kevin_Spacey. Acesso em: 05 nov. 2018j.

WIKIPEDIA. **Netflix**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Netflix>. Acesso em: 05 nov. 2018k.

WIKIPEDIA. **Box office mojo**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Box_Office_Mojo. Acesso em: 05 nov. 2018l.

WIKIPEDIA. **Patrícia Arquette**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Patricia_Arquette. Acesso em: 05 nov. 2018m.

WIKIPEDIA. **Gwyneth Paltrow**. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Gwyneth_Paltrow. Acesso em: 05 nov. 2018n.

WIKIPEDIA. **Leonardo DiCaprio**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Leonardo_DiCaprio. Acesso em: 05 nov. 2018o.

WIKIPEDIA. **Angelina Jolie**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Angelina_Jolie. Acesso em: 05 nov. 2018p.

WIKIPEDIA. **The Weinstein Company**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/The_Weinstein_Company. Acesso em: 05 nov. 2018q.

WIKIPEDIA. **TriStar pictures**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/TriStar_Pictures. Acesso em: 05 nov. 2018r.

WIKIPEDIA. **The Hollywood Reporter**. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/The_Hollywood_Reporter. Acesso em: 05 nov. 2018s.

WIKIPEDIA. **Miramax**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Miramax>. Acesso em: 05 nov. 2018t.

WIKIPEDIA. **The Times**. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/The_Times. Acesso em: 05 nov. 2018u.

WIKIPEDIA. **Jay-Z**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Jay-Z>. Acesso em: 05 nov. 2018v.

WIKIPEDIA. **BuzzFeed**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/BuzzFeed>. Acesso em: 05 nov. 2018x.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.