

---

## Relações Públicas Digitais: estratégias organizacionais na comunicação de crise<sup>1</sup>

Juliana Baggattini DURANTE<sup>2</sup>

Sérgio Fraga VIEGAS<sup>3</sup>

Jones MACHADO<sup>4</sup>

Universidade Federal de Santa Maria Campus Frederico Westphalen.

### RESUMO

Diante do aumento da repercussão de crises potencializada pelas mídias digitais, percebe-se cada vez mais a importância do papel das relações públicas e a necessidade de um plano de comunicação de crise no âmbito das organizações. Diante disso, este estudo visa identificar as estratégias empreendidas em páginas no *Facebook* pelas seguintes organizações: Instituto Evangélico de Novo Hamburgo (IENH), *Snickers* Brasil e *United Airlines*, diante de crises em que se envolveram e repercutiram a partir da ambiência digital. O aporte teórico do estudo tem como base as noções de crise e comunicação de crise (FORNI, 2008, 2015; FINK, 2002), relações públicas (GRUNIG, 2009) e estratégias (PÉREZ, 2012). Para articular a teoria com o corpus de pesquisa, o procedimento metodológico utilizado consiste numa triangulação de métodos e técnicas, combinando pesquisa bibliográfica (LAKATOS, 1992), observação encoberta não participativa (JOHNSON, 2010), além da descrição, análise e comparação das estratégias de comunicação no contexto de crise (MACHADO, 2016; TERRA, 2010).

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação de Crise. Crise. Relações Públicas. Estratégia. Mídias Digitais. *Facebook*.

### INTRODUÇÃO

Ao considerarmos o contexto de crise, devemos levar em consideração que um fato crítico é ampliado pelo aumento da visibilidade, que ocorre devido ao uso frequente das mídias digitais pelos públicos. Por isso, a área da comunicação – em especial as relações públicas – exerce papel preponderante na gestão de crise. Em face deste cenário, este artigo tem por objetivo realizar um estudo sobre as estratégias adotadas pelas seguintes organizações no *Facebook*: Instituto Evangélico de Novo Hamburgo, *Snickers* Brasil e *United Airlines* diante de crises com repercussão na sociedade.

O Instituto Evangélico de Novo Hamburgo, no mês de junho de 2017, passou por um momento delicado, o qual repercutiu nas mídias sociais digitais. O caso se deu no mês de maio, quando os alunos do terceiro ano do ensino médio da instituição realizaram um

---

<sup>1</sup> Artigo resultante de pesquisa do projeto: “Comunicação de crise em mídias digitais: estratégias comunicacionais empreendidas pelas organizações”, financiado pelo Fundo de Incentivo à Pesquisa – Edital FIPE Jr./UFSM 2017.

<sup>2</sup> Bolsista do projeto de pesquisa. Estudante de Graduação do Curso de Relações Públicas da UFSM-FW. E-mail: [julianadurante22@hotmail.com](mailto:julianadurante22@hotmail.com)

<sup>3</sup> Voluntário do projeto de pesquisa. Estudante de Graduação do Curso de Relações Públicas UFSM-FW. E-mail: [sergiofragaviegas@gmail.com](mailto:sergiofragaviegas@gmail.com)

<sup>4</sup> Orientador do trabalho. Doutor em Comunicação. Professor do Curso de Relações Públicas UFSM-FW. E-mail: [jonesm2@outlook.com](mailto:jonesm2@outlook.com)

---

recreio temático com o tema “Se nada der certo”, cuja repercussão negativa se deveu a alguns alunos terem se vestido como atendentes de caixas, vendedores ambulantes, faxineiros, rebaixando assim essas profissões e dando a entender que essas carreiras não possuem valor para a sociedade. Foram divulgadas fotos do ato no *site* do Instituto e na página do *Facebook*, permitindo assim que houvesse provas e possibilitou aos interagentes expressassem suas opiniões em relação ao acontecido e à organização proponente da atividade.

Já a Snickers Brasil em junho de 2017 numa tentativa, falha, de tornar suas embalagens mais atrativas, também não se escapou de cair em crise. Conhecida por um histórico de propagandas com pessoas que se transformam quando estão com fome, a organização teve a “brilhante” ideia trazer uma nova embalagem para o seu público, onde nessas eram encontrados adjetivos que faziam analogias ao estado de uma pessoa quando está com fome. Entretanto, parece que a tentativa de tornar as embalagens mais divertidas e caracterizar as pessoas nessas, não foi muito bem aceita pelos consumidores, principalmente pelo público feminino, essas que por sua vez demonstraram nas redes as suas insatisfações ao receberem um chocolate com a embalagem que dizia “mimimi”, “chorona” ou “reclamona”, por exemplo, o que acabou dando uma repercussão negativa nas redes sociais digitais gerando uma crise para a Snickers Brasil.

A *United Airlines* também passou por um momento de tensão com o acontecimento que fez os públicos repensarem a imagem que tinham da companhia aérea. O fato se deu no mês de abril de 2017, a partir de um vídeo divulgado nas redes sociais digitais em que um grupo de seguranças expulsam à força um passageiro que se recusou a sair do voo. O caso foi que o voo estava lotado e um funcionário da companhia aérea precisava voltar naquele voo, pois teria uma viagem para fazer no dia posterior, com isso a empresa perguntou quem poderia se retirar (o que não ficou muito claro) oferecendo estadia e voo pagos, entretanto um passageiro se recusou e o removeram a força do seu lugar. O vídeo viralizou na *internet*, sendo assistido pelo mundo inteiro, tornando-se numa crise de imagem para a *United Airlines*.

A fim de analisar o contexto e o corpus selecionado para o estudo, a estrutura deste artigo encontra-se dividida em cinco tópicos. No primeiro, “Crise e mídias digitais”, buscou-se discutir a conceituação de crise e sua aplicação em mídias digitais. No tópico seguinte: “Comunicação de crise”, será abordada a importância de as organizações possuírem uma comunicação de crise antes mesmo da possibilidade de uma crise na

organização. No terceiro: “Estratégias de comunicação e Relações Públicas”, reafirmamos a importância das estratégias comunicacionais, bem como a necessidade de haver um profissional capacitado para a criação e gestão de um plano de crise. Os autores selecionados para reafirmar as ideias expostas foram: Argenti (2006), Forni (2008, 2015), Fink (2002), Grunig (2009), Machado (2016) Pérez (2012) e Teixeira (2013). Na quarta parte, é apresentada a metodologia empregada no trabalho: a pesquisa bibliográfica (LAKATOS, 1992) e a técnica de observação encoberta não participativa (JOHNSON, 2010), além da descrição, análise e comparação das estratégias de comunicação no contexto de crise, segundo Machado (2016) e Terra (2010). Para a análise, última seção deste artigo, são levados em consideração os três meses que antecederam o mês de cada crise bem como os três meses posteriores, buscando com isso, encontrar as marcas das estratégias de comunicação utilizadas pelas organizações em seus períodos de normalidade e de turbulência a fim de comparar sua atuação.

Esta pesquisa se mostra relevante, pois embora saibamos que as crises são inesperadas, é importante a existência de um plano de crise para as organizações, mesmo para aquelas que nunca tenham passado por momentos de turbulência; sendo assim, este trabalho pode ser utilizado para justificar a importância da criação de um comitê de gerenciamento de crise, bem como pode ser utilizado de modelo de como as organizações podem ter uma presença digital positiva e de como se posicionar diante de uma crise, com base nas estratégias de comunicação que as organizações aqui pesquisadas utilizaram.

## 1. CRISE E MÍDIAS DIGITAIS

Passar por uma crise nunca será o desejo das organizações, entretanto, torna-se muitas vezes difícil de escapar de tal pesadelo. Sabe-se que com as plataformas digitais de redes sociais, possibilitam que as notícias, escândalos e opiniões se propaguem de forma mais rápida. No contexto das mídias digitais, que se tornaram em espaço de comunicação das organizações, essas ganham maior visibilidade e se tornam mais vulneráveis à opinião pública, estando em risco de, a qualquer deslize, uma crise surgir.

Vinda do grego *Krísis*, a palavra crise é definida como ação ou tomada de decisões em momentos difíceis, muito utilizada na antiguidade na área da Medicina para a evolução de uma doença quando essa chegava no estágio que ou buscava-se a cura ou deixava-se a morte chegar. Na Teoria Sistêmica, da Administração, a crise é definida

---

como uma perturbação nos mecanismos que regulam um sistema de um sujeito ou de uma coletividade desses, podendo ter como fonte de origem situações externas ou internas. Portanto, pode-se compreender crise a partir da instabilidade de um momento. Para Argenti (2006, p.259),

Crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de um erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Estes últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou resultados do erro humano.

Seguindo nesta visão, pode-se entender que a crise se desenvolve de duas formas: aquelas que chegam de surpresa para as organizações, como um fato inesperado e/ou aquelas que provêm dos erros do dia-a-dia, que vão se agravando com o tempo. Ou seja, crise pode ser considerada como o que se encontra fora de sua normalidade, quando algo não programado entra na rotina, um desequilíbrio, e acaba de alguma maneira tornando-se prejudicial. Já Forni (2015, p. 3) diz que crises “significam uma quebra da normalidade, uma ruptura com aquilo que estava indo tão bem” e ainda acrescenta que ela também pode significar “mudanças para melhor ou para pior”. Essas mudanças podem se tratar da forma que a organização vai aprender com a crise ou da forma que a crise se tornará prejudicial para a mesma. Essas quebras na normalidade do dia-a-dia de uma organização podem acontecer tanto no mundo *off-line*, quanto no mundo *on-line*, quando tratamos de crise nas redes sociais digitais.

Normalmente, as crises que se desenvolvem no âmbito *off-line* são devido a catástrofes, não comprometimento com a sociedade, mau atendimento, má qualidade dos produtos e pela má posição de uma organização. No cenário atual, com a internet possibilitando mais espaço para a liberdade de expressão dos públicos, as empresas estão expostas à opinião pública. Com isso, o que acontece com uma organização pode “cair na rede”. Nessa perspectiva, a crise que vêm do *off-line* para o *on-line*, torna-se preocupante para as organizações, que devem se manter informadas sobre a forma como as suas reputações estão sendo discutidas pelos seus públicos nas redes. Teixeira (2013, p. 24) compreende crise como “um desdobramento de um fato”, ou seja, o assunto passa a ser uma crise quando ganha relevância, evidencia proporções maiores diante de seus diferentes públicos. O entendimento de crise nas redes, conforme a definição de Teixeira deixa evidente que uma crise nas redes se desenvolve por meio da proliferação, nas redes

de informações, de boatos sobre determinados assuntos, de um fato de uma determinada organização ganhando relevância e virando assunto entre os públicos, esses que utilizam as plataformas de redes digitais para manifestar suas opiniões e indignações. Percebemos, portanto, que as redes sociais digitais contribuem muitas vezes para a proliferação de informações que podem intensificar crises; isso exige a atenção das organizações para tais situações mais intensas, já que além de ter que adotar medidas no mundo *off-line*, terá que ter também estratégias para sanar a crise *on-line*. Diante disso, ressaltamos a importância de as organizações possuírem um plano de gestão de crise para fazer frente a estas situações críticas.

Tendo tais fundamentos como base, desenvolvemos uma compreensão própria de crise, entendendo que crise tem relação com momentos de oscilações e confusões nas organizações, isso é capaz de ocasionar mudanças na organização, pois podem ocorrer danos financeiros, políticos, humanos, ambientais, materiais e de reputação. Portanto, podemos compreender que a crise no âmbito digital é definida pela medida com que aumenta a disseminação dos boatos dos casos, ou seja, a proporção que os boatos podem atingir nas mais várias plataformas de mídias digitais, atingindo dessa forma a reputação de uma organização.

## 2. COMUNICAÇÃO DE CRISE

Atualmente, podemos afirmar que todas as organizações são vulneráveis a crises, ainda mais com o fenômeno das mídias digitais. Devemos estar sempre atentos, pois os *stakeholders* não irão deixar passar em branco uma crise na mesma ou até mesmo em menor proporção como aconteceu em Mariana (MG) com as empresas Samarco e Vale. Sendo assim, para não sofrer danos maiores, as organizações precisam estar preparadas. Além de manterem uma atuação ética, há a necessidade de haver uma comunicação de crise planejada dentro das organizações, ainda mais com o grande uso da *internet* e a hipervisibilidade gerada, que exige respostas rápidas e eficazes.

Ita posto, nota-se a importância de uma comunicação de crise existente e eficaz, que possa auxiliar a organização a realizar a gestão da crise. Fink (2002, p. 18) diz que “qualquer medida que antecipe uma situação de crise ou remova o risco ou incerteza de uma situação dada, e em razão disso permita a você ter mais controle sobre seu destino, é na verdade uma forma de gerenciamento de crise”. Ou seja, no momento em que uma

---

organização começa a conceber um plano de gestão e (ou) possui uma comunicação de crise ela já começou a fazer a gestão da crise, evitando-a ou abrandando seus efeitos.

Mas quando abordamos a comunicação de crise, devemos ter ciência de que ela deve ser um processo contínuo dentro das organizações (MACHADO, 2016). Ou seja, comunicação de crise é parte do plano de crise. Para Forni (2015, p. 100), “um plano de gestão de crises minimiza também o custo de um eventual tropeço”, além de acontecimentos negativos.

Sabemos que o ato de comunicar não pode ser interrompido, como a afirma Ivry Lee na célebre expressão “o público precisa ser informado”, ainda mais no momento da crise, pois se o público não receber informações de uma fonte direta da organização que está vivenciando o período conturbado, eles irão acreditar nas notícias que são veiculadas pelos *media*, as quais muitas vezes são incompletas ou inverídicas e podem aumentar a crise da organização. É diante disso que afirmamos que a comunicação é imprescindível nestes momentos.

Nessa direção, entendemos a importância de se ter estabelecido na organização os 4 princípios de relacionamento com o público que Grunig (2009, p. 92-93) propõe, são eles: o princípio de relacionamento, o de responsabilidade, o de transparência e o princípio de comunicação simétrica. Esses pontos são importantes, pois com eles a organização consegue fortificar seu envolvimento com seus públicos. Compreendemos que o processo de gestão de crise é contínuo, a comunicação de crise não deve ser interrompida, pois é ela tem que estar perpassando tanto internamente quanto externamente a política que a organização tem estabelecida, fortalecendo deste modo os relacionamentos da organização, com o intuito de que o público esteja mais unido caso alguma crise se estabeleça. Para tal, consideramos importante que o plano de gestão de crise esteja inserido na cultura da organização e não que o este apenas seja acionado/criado quando necessário (no momento da crise). Sendo assim, a comunicação de crise é um processo diário, capaz de gerar relacionamento e fortificação da marca, além de desenvolver a confiança entre empresa, imprensa e público, tornando a organização mais sólida e forte caso ocorra uma crise.

### **3. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS**

Como já defendido anteriormente, o plano de crise bem como a comunicação de crise, devem ser planejadas antes mesmo de haver uma crise instalada na organização.

Por isso, conforme Forni (2015, p. 182), a “comunicação passa a ser um componente decisivo nas crises. A empresa que consegue se comunicar bem e amedrontar a simpatia da imprensa para sua causa, mesmo em situações negativas, pode mitigar os efeitos deletérios das crises”. Ou seja, a comunicação é muito importante para a gestão da crise, porém devemos realizar e construir canais de comunicação e redes de contatos antes que a crise ocorra, pois assim, conseguiremos conectarmos e gerarmos relacionamentos de longo prazo com os *stakeholders*, jornalistas e outras pessoas influentes nos veículos de comunicação com maior facilidade (MACHADO, 2016). Se esse tipo de contato/comunicação deixar para ser realizado no momento da crise, isso será entendido como uma ação falsa que apenas se deu devido à situação momentânea da organização, por isso, Forni (2015, p. 254) defende que esse tipo de relacionamento deve ser construído fora do período de conturbação, ainda quando a organização se encontra em um momento de normalidade.

Diante da compreensão da necessidade existente de haver um planejamento e uma comunicação de crise estabelecidos na organização, percebemos que é importante ter uma equipe responsável por isso. Como afirma Forni “a equipe de comunicação tem papel fundamental durante o processo de administração de crises” (FORNI, 2015, p. 183), mas como já vimos anteriormente essa equipe tem um papel importante durante todo o plano, pois não devemos formar uma equipe apenas quando a crise ocorrer deve-se ter um grupo preparado e que esteja capacitado a defender a organização.

Quando nos deparamos com as principais atividades a serem realizadas no plano de crise, percebemos que um dos profissionais mais qualificados para desempenhar tais tarefas são os Relações Públicas. Forni diz que “as crises, seriam um momento em que a eficiência das estruturas de relações públicas da organização seria testada sob circunstâncias extremas” (FORNI, 2015, p. 20). Ou seja, ele quer falar que é no momento da crise que o plano de crise vai ser posto em prática e ser visto se foi bem executado, e mesmo que não ocorra como planejado, se uma crise se instalar na organização e houver um plano de crise, todos os envolvidos com a organização irão poder seguir o que está planejado. Isso facilitará o que deve ou não ser dito, os canais que devem ser acionados e assim por diante.

Ressaltamos que também dependerá do suporte que a organização dará à área, sendo de interesse da organização pôr em prática o plano de crise e é também ela que irá definir se seguirá o plano na forma que está posto. É importante que o plano de gestão de



crise seja seguido em momentos turbulentos passados pelas organizações, pois ele apresenta a realidade da empresa e orienta as melhores estratégias a serem adotadas.

Diante disso, Machado (2016, p. 56) afirma que:

Para isso, deve segui-lo desde a prevenção de incidentes e, frente a ocorridos indesejados, fazer a leitura da realidade lançando mão de uma estratégia de comunicação – um conjunto de ações comunicacionais – para estabelecer processos de visibilidade, interação, transparência e legitimação junto aos seus públicos.

Contudo, não podemos afirmar que essas estratégias garantirão estabilidade para a organização. Para a definição de estratégia utilizaremos a definição de Machado (2016) e construiremos a partir dessa base, o nosso entendimento de estratégia. Machado (2016, p. 57) diz que “o que chamamos de estratégias são pacotes de decisões adotadas em momentos de dúvida, que indicam eleição de alternativa e levam em conta a intervenção potencial de outros operadores do entorno, os quais podem modificar o resultado desejado”. Nesse contexto podemos entender que o próprio plano de crise é uma estratégia, capaz de contornar possível situação indesejada (crise).

Quando pensamos em estratégias, devemos lembrar que elas têm que contemplar diversos meios, tais como as mídias consideradas tradicionais, bem como algumas mídias digitais (*Facebook, sites, blogs ...*). Sobre isso, Machado (2016, p. 58) argumenta que “algumas características próprias do ser humano que correspondem à capacidade estratégica devem ser levadas em conta, principalmente na rede, diante da velocidade e visibilidade que adquirem determinados fatos”.

Isto posto, entendemos como estratégias o que tange ao controle de situações turbulentas, são ações com intuito assertivo adotadas em momentos conturbados, a fim de encerrar ou modificar resultados indesejados. No contexto digital, ligamos as estratégias com as ações que estabelecem relações e aumentando assim as oportunidades da organização. De um modo mais amplo, desenvolvemos o entendimento que estratégias de comunicação dizem respeito às práticas contínuas que visam a alcançar os objetivos da organização. Diante disso, consideramos importante a realização de uma verificação das ações a serem realizadas e progressões futuras da organização, para assim, poder ter a melhor rota tanto em ambiência digital ou *offline*, do que deve ser empregado diante uma crise e não nos silenciarmos diante dela, mas sim gerenciá-la.

#### **4. PERCURSO METODOLÓGICO DO ESTUDO**



Buscando atender aos objetivos do estudo e responder a problemática de pesquisa, definimos como percurso metodológico a combinação do uso da pesquisa bibliográfica (LAKATOS, 1992), da técnica de observação encoberta não participativa (JOHNSON, 2010), além da descrição, análise e comparação das estratégias de comunicação no contexto de crise segundo Machado (2016) e Terra (2010).

Inicialmente, reconhecemos que a pesquisa bibliográfica (LAKATOS, 1992), compreende em analisar a bibliografia já publicada em relação ao tema pesquisado, buscando conhecer as colaborações existentes sobre tal assunto. Ou seja, esta técnica é o primeiro passo de toda pesquisa; é por meio dela que mapeamos os principais autores sobre o tema e definimos os mais adequados para o embasamento teórico da pesquisa. Para isso, realizamos a leitura dos materiais, fichamos as obras e analisamos os conteúdos coletados a fim de articulá-los com o corpus selecionado.

O próximo passo consistiu em listarmos as organizações que sofreram crise entre o período de 1 de janeiro a 1 de julho de 2017, para desta forma selecionarmos as organizações que cumprissem os critérios estabelecidos, sempre levando em consideração o referencial teórico e utilizando as técnicas de pesquisa descritivas neste trabalho. Foram listadas 9 organizações que passaram por uma crise dentro do período critério, este que foi estabelecido de acordo com o projeto de pesquisa Crise.Com. Tal processo se desenvolveu por meio da técnica de observação encoberta não-participativa, o que possibilitou que selecionássemos nossos objetos. Para seleção das organizações foram estabelecidos tais critérios: estar dentro do período de início do projeto, possuir *fanpage* oficial, a crise ter ocorrido do ambiente *off-line* para o *on-line*. Com esses critérios estabelecidos e com a ajuda da técnica utilizada, foi possível definir as organizações que seriam utilizadas como objeto de estudo, sendo elas: Instituto Evangélico de Novo Hamburgo (e Colégio Marista Champagnat), *Snickers* Brasil, e *United Airlines*.

Após determinarmos as fontes a serem estudadas, usamos a técnica de coleta de dados: observação encoberta não participativa (JOHNSON, 2010). Esta técnica de observação foi escolhida uma vez que já detínhamos um conhecimento básico do ambiente a ser estudado, ou seja, as mídias sociais digitais e as interações entre interagentes e organizações. Deste modo, a técnica de observação encoberta não participativa foi utilizada para analisar em quais mídias digitais as organizações estavam inseridas, seguindo os seguintes critérios: existência de perfil oficial no *Facebook* e

página no site de rede social com conteúdo atualizado. Embora integrássemos algumas redes sociais digitais, a nossa pesquisa foi definida como não participativa, pois as análises realizadas a partir dos perfis das organizações em mídias digitais ocorreram sem que interagíssemos com elas.

Em seguida, definimos que a melhor forma de dispormos o conteúdo coletado seria em forma de tabelas, em que foram organizados os objetos de estudo, o número de postagens por mês de cada organização e o número de *posts* a serem analisados por mês. Diante disso, com base no referencial teórico da área de relações públicas e de comunicação de crise, realizamos a análise das estratégias “a serem” utilizadas por cada organização e logo após comparamos como cada uma se posicionou em mídias digitais e as estratégias que elas utilizaram no momento de crise, segundo aporte de Machado (2016) e Terra (2010), os quais buscaram identificar as iniciativas das organizações em mídias digitais além de perceber se as organizações mantinham um relacionamento com os usuários-mídia, assinalando também as estratégias comunicacionais adotadas por seus objetos de estudo. Com base nisso, a seguir apresentaremos os objetos de pesquisa e realizaremos as análises do corpus selecionado para a pesquisa.

## 5. ANÁLISE DO CORPUS DE PESQUISA

Destinamos este tópico para a descrição dos objetos empíricos selecionados para o estudo: o Instituto Evangélico de Novo Hamburgo (IENH), a *Snickers* Brasil e a *United Airlines*, para o tensionamento do referencial teórico com os dados coletados das postagens, que nos possibilitou responder à questão proposta pela pesquisa. Num primeiro momento, buscamos realizar uma breve contextualização sobre os objetos, apresentando a seguir dados históricos e de presença digital de cada um deles.

O Instituto Evangélico de Novo Hamburgo foi fundado em setembro de 1832 e tem como missão a promoção da educação de qualidade por meio da construção, produção e socialização do saber, com base nos princípios cristãos, para atuar em uma sociedade em transformação. O IENH é uma instituição de ensino de pesquisa que une tradição e inovação, integrada pelas Unidades Pindorama, Oswaldo Cruz, Fundação Evangélica e Igrejinha, atuando em todos os níveis de ensino, desde a educação infantil até o ensino superior. O IENH está presente nos seguintes espaços na internet: *Facebook*, *Twitter*, *YouTube* e *Instagram*. Sua presença nessas redes sociais digitais é positiva, já que realiza postagens com frequência, mantendo suas páginas sempre atualizadas.

Contudo, possui pouca visibilidade e interação, considerando o baixo número de comentários e compartilhamentos em seus *posts*. A *Snickers*

Brasil foi criada em 1923, pela *Mars Incorporated*. Os *snickers* são barras de chocolate, que consistem em torrão de manteiga de amendoim coberto com amendoins e caramelo com chocolate ao leite. *Snickers* é o chocolate mais vendido de todos os tempos, sendo comercializado em mais de 35 países, com vendas chegando a marca de US\$2 bilhões. A *Snickers* Brasil possui presença digital apenas no *Facebook*, com um índice baixo de postagens, porém, com interação entre a página e o público. A *United*

*Airlines* teve início no ano de 1926, com a fundação da *Varney Air Lines* realizando apenas voos postais. Em 1931 foi criada a *United*, como administradora da *Boeing Air Transport*. Três anos mais tarde, em 1934, a sociedade foi desfeita e as divisões tornaram-se companhias independentes, surgindo assim a companhia aérea *United Airlines*. Atualmente, é a terceira maior linha aérea do mundo, possuindo seu principal *hub* no Aeroporto Internacional *O'Hare* em Chicago. A *United Airlines* está fortemente presente nas redes sociais digitais, tendo perfil nas seguintes redes: *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, *Instagram* e um *blog*. Realiza postagens frequentes em suas páginas, mantendo-as sempre atualizadas, além de possuir interatividade nas mesmas, já que a organização responde com frequência a seus seguidores.

OBJETO	MÊS DE ANÁLISE	QNT. POSTAGENS POR MÊS ANALISADAS
IENH	MARÇO	108 POSTAGENS
	ABRIL	119 POSTAGENS
	MAIO	105 POSTAGENS
	JUNHO (MÊS DA CRISE)	48 POSTAGENS
	JULHO	69 POSTAGENS
	AGOSTO	98 POSTAGENS
	SETEMBRO	94 POSTAGENS

TOTAL DE POSTAGENS	=	641POSTAGENS ANALISADAS
SNICKERS	MARÇO	2 OSTAGENS
	ABRIL	1 POSTAGEM
	MAIO	1 POSTAGEM
	JUNHO (MÊS DA CRISE)	3 POSTAGENS
	JULHO	3 POSTAGENS
	AGOSTO	2 POSTAGENS
	STEMBRO	7 POSTAGENS
TOTAL DE POSTAGENS	=	19 POSTAGENS ANALISADAS
UNITED AIRLINES	JANEIRO	19 POSTAGENS
	FEVEREIRO	34 POSTAGENS
	MARÇO	38 POSTAGENS
	ABRIL (MÊS DA CRISE)	12 POSTAGENS
	MAIO	7 POSTAGENS
	JUNHO	13 POSTAGENS
	JULHO	18 POSTAGENS
TOTAL DE POSTAGENS	=	141 POSTAGENS ANALISADAS

**Tabela 1** - Número de postagens por objeto de estudo.

**Fonte:** Autoria própria.

Para cumprirmos o objetivo e a missão de analisarmos nossos objetos, optamos por criar uma tabela (Tabela 1) com as quantidades de postagens realizadas pelas organizações. Essa tabela nos permitiu analisar a frequência de interação que as empresas tinham com os seus públicos nos períodos de pré-crise, no período de crise e nos períodos de pós crise. Além disso, essa tabulação permitiu com que tivéssemos uma percepção das estratégias utilizadas pelas empresas nos períodos de turbulência, ou seja, o aumento ou a diminuição de interação com os seus respectivos públicos. Sendo assim, obtivemos os seguintes resultados, o IENH, nos 3 meses antecedentes à crise, possuía em torno de 100 a 120 postagens mensalmente, diminuindo cerca de mais de 50% de suas postagens no mês em que a crise ocorreu. Porém, nos meses seguintes aumentou suas postagens em consideração ao mês da crise, chegando a atingir 98 postagens no mês de agosto. A *Snickers* Brasil não possui o hábito de fazer postagens em sua rede social; como vimos, no período de análise que antecedeu a crise realizou apenas 4 postagens durante nos 3 meses analisados. Tal número é próximo ao do mês da crise, no qual realizou apenas 3 publicações. No que diz respeito ao período pós crise, teve um acréscimo mínimo na postagem sendo setembro o mês que mais fez postagens, tendo 7 publicações. A *United Airlines*, no período antes da crise tinha suas postagens girando entre 20 a 40 postagens, diminuindo para 12 postagens no mês da crise e chegando a 7 no mês seguinte, tendo acrescido esse número nos meses seguintes, postando entre 10 e 20 vezes.



**Figura 1** – Nota de esclarecimento do IENH.

**Fonte:** Facebook do IENH. Link: [https://www.facebook.com/IENHoficial/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/IENHoficial/?ref=br_rs)

Diante disso, percebemos que o IENH e a *United Airlines*, adotaram a como estratégia a diminuição de publicações no *Facebook*, sendo também as duas que emitiram uma nota de esclarecimento sobre a crise, como mostram as Figuras 4 e 5. A *Snickers* Brasil, por sua vez, não apresenta muitas publicações em nenhum período da análise.

*nickers* Brasil, por sua vez, não apresenta muitas publicações em nenhum período da análise.



**Figura 2** – Nota de esclarecimento da United.

**Fonte:** Facebook da United. **Link:** <https://www.facebook.com/United/>



**Figura 3** – Primeira imagem do lançamento das novas embalagens.

**Fonte:** Facebook da Snickers Brasil. *Link:* <https://www.facebook.com/SnickersBR/>

A partir disso, utilizamos a Tabela 7: “Postura de interação com usuários” (TERRA, 2010, p. 190) a qual é uma das formas de avaliação de presença digital, adaptada para esse estudo. Analisamos a interação que as organizações exercem junto aos seus públicos e se estas sofreram alterações com a crise. Para isso, consideramos a postura “Reativa” quando a organização apenas divulga informação, não apresentando interações evidentes, “Intermediária” quando há o mínimo de interação com o interagente, por meio de respostas prontas, e “Proativa” quando há interação espontânea entre interagentes e organização. Diante disso obtivemos os seguintes resultados:

Postura de Integração com integrantes	Reativa	Intermediária	Proativo
ANTES DA CRISE			
IENH	X		
Snickers Brasil			X
United AirLines		X	
MÊS DA CRISE			
IENH	X		
Snickers Brasil		X	
United AirLines			X
PÓS CRISE			
IENH	X		
Snickers Brasil			X
United AirLines			X

**Quadro 1** – Interação com o público.

**Fonte:** Adaptado de Terra (2010, p. 190).

Por meio dessa observação, percebemos que apenas a *Snickers* Brasil passou da interação proativa, considerada por nós como a adequada, para intermediária. Enquanto isso, o IENH manteve-se nos três períodos de análise na categoria reativa, e a *United Airlines* passou do intermediário para proativo no período de crise. Essa análise também nos possibilitou identificar que embora a *Snickers* Brasil seja a que menos possua postagens no *Facebook*, é a que mais tem interação com os interagentes. Diante disso, apresentaremos o Quadro 2, criado com apoio do Quadro 14 “Estratégias comunicacionais identificadas” (MACHADO, 2016), adaptado para este trabalho, já



apresentando os pontos desenvolvidos para os nossos objetos de estudo, a fim de identificar as estratégias comunicacionais empreendidas pelas organizações.

IENH e United AirLines	Snicker Brasil
Relacionamento com a imprensa e com a comunidade e presença digital ativa.	Relacionamento com a imprensa e com a comunidade e presença digital ativa.
Apropriação de lógicas midiáticas.	Apropriação das lógicas midiáticas
Comunicação multimídia: online e offline	Comunicação multimídia: online e offline
Autorreferenciação/autopromocionalidade	Autorreferenciação/autopromocionalidade
Exploração das llinguagens icônca e hipertextual	Exploração das llinguagens icônca e hipertextual
Agenda positiva de notícias institucionais	X

**Quadro 2** – Estratégias comunicacionais identificadas.

**Fonte:** adaptado de Machado (2016, p. 124-125).

Como mostra o Quadro 2, ambas as organizações estudadas (IENH e *United Airlines*) executam praticamente as mesmas estratégias comunicacionais no *Facebook*. Apenas a *Snickers* Brasil não explora a estratégia de “Agenda positiva de notícias institucionais”. Salientamos ainda que dos 17 pontos propostos por Machado (2016, p. 124-125), apenas foram identificados 6 deles. Contudo, podemos perceber que as essas medidas adotadas pelas organizações são importantes no momento que há uma crise instalada no ambiente, e que diante disso eles não devem abandonar seus perfis nas redes sociais digitais, mas tentar utilizar esse meio de forma estratégica para encontrar um caminho para evitar, gerenciar, solucionar essa crise, além de aprender com ela.

## CONSIDERAÇÕES PONTUAIS

As redes sociais digitais fazem parte do nosso dia a dia e estão sempre sofrendo atualizações. Dessa maneira, são utilizadas pelos mais variados grupos, inclusive por organizações. O contexto digital contemporâneo desafia os profissionais da área da comunicação, devido à velocidade da comunicação via internet e à forma com que as notícias se propagam, a interação entre organizações e usuários-mídia, reconfigurando os processos de comunicação organizacional. Diante disso, valida-se a importância dessa pesquisa, uma vez que ela buscou compreender sob o viés das Relações Públicas, o uso de estratégias comunicacionais de crise pelo Instituto Evangélico de Novo Hamburgo, pela *Snickers* Brasil e pela *United Airlines* no contexto de crise e midiaticização.

Ressaltamos que a comunicação é fundamental para as organizações. Nessa

perspectiva, compreendemos que a internet facilita a comunicação e contato das organizações com os seus públicos. Porém, é importante que as organizações que utilizam esse meio para estabelecer relações com seus respectivos seguidores, tenham um profissional apto para gerir essa comunicação, a exemplo do Relações-públicas, que se credencia como o profissional mais adequado para gerenciar essa tarefa.

Além de ser importante que as organizações tenham um profissional de Relações Públicas cuidando de sua comunicação, é fundamental que elas possuam um plano de crise integrado ao seu plano de gestão e que esse faça parte da cultura da organização, para facilitar as decisões caso haja uma crise. Também é fundamental que as estratégias empreendidas em todos os momentos - de instabilidade ou não - sejam coerentes com a atuação da organização, com seus valores, sua missão, com a lei e a ética nos negócios.

Por fim, esta pesquisa nos mostrou que é importante possuir estratégias em mídias sociais digitais e ter um profissional da área para cuidar e gerenciar esses espaços de comunicação, com interação entre organização e interagentes. Ao voltarmos mais o olhar para a crise das organizações, entendemos que esse espaço também faz parte dos canais comunicacionais oficiais dos objetos empíricos de estudo, uns com mais outros com menos potencial de repercussão, mas que todos devem não se omitir no momento de crise, posicionando-se a fim de evitar a geração de boatos entorno do caso simplesmente pelo público não estar recebendo informações de uma fonte oficial e de forma profissional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

FINK, S. *Crises management: planning for the inevitable*. Lincoln, NE: iUniverse, Inc. 1986 (2002).

FORNI, J. J.. **Gestão de Crises e Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2008.

GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

JOHNSON, T. **Pesquisa social mediada por computador**: Questões, metodologia e técnicas qualitativas. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

---

LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MACHADO, J. **Estratégias Comunicacionais no Contexto de Crise**: os contratos de comunicação da Petrobras, O Globo e Planalto em Mídias Digitais. 2016. 150f. Tese (Doutorado em Comunicação Midiática) – Universidade Federal de Santa Maria.

PEREZ, R. A. *Pensar la estrategia: otra perspectiva*. 1. Ed. Buenos Aires: La Curiija, 2012.

TEIXEIRA, P.B. **Caiu na rede. E agora?** Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais. São Paulo: Évora, 2013.

TERRA, C. F. **Usuário-mídia**: a relação da comunicação organizacional e do conteúdo gerado pelo usuário. São Paulo – SP, 2010. Tese de Doutorado - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.