

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE JORNALISMO

MAYANA MENDES SERAFINI

#OscarsSoWhite:

Uma análise do gerenciamento de crise executado pela The Academy

São Leopoldo

2022

MAYANA MENDES SERAFINI

#OscarsSoWhite:

Uma análise do gerenciamento de crise executado pela The Academy

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Jornalismo, pelo Curso de Jornalismo da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Profa. Dra. Adriana da Rosa Amaral

São Leopoldo

2022

AGRADECIMENTOS

And the Oscars goes to...

Não, este não é um discurso de agradecimento após receber um Oscar, mas se fosse, creio que a maioria das pessoas aqui mencionadas estariam presentes em meu discurso. Afinal, eles sempre estiveram, e estão, ao meu lado. Tudo o que faço é por eles e para eles.

Gostaria de agradecer à minha mãe, Mara, pelo apoio durante todo esse processo exaustivo de pesquisa. Da maneira dela, ela sempre se fez presente. Também gostaria de agradecer ao meu irmão, Dionata. Juntos nós três formamos a nossa família que, apesar de tudo, sempre apoia um ao outro e possui um amor incondicional um pelo outro.

Agradeço também a todos os membros da minha família — avós, tios, primos, padrasto — por estarem ao meu lado. Tenho muita sorte de ter nascido nessa família. Uma menção especial à minha afilhada, Luísa, e ao meu priminho, Lucas. Eles foram, e normalmente são, a minha dose de serotonina. Sempre me deixam com um sorriso no rosto.

Um muito obrigada, de todo coração, aos meus amigos do mundo *on* e *off-line*. Vocês fizeram toda a diferença. Agradeço o ombro amigo, as palavras de incentivo e o apoio de sempre. Também sou grata aos amigos que conheci durante a trajetória acadêmica. Em especial, ao Thomás Domanski e a Patrícia Wisnieski que me acompanham desde o primeiro semestre e, com certeza, deixaram todo esse percurso mais leve.

Não poderia deixar de agradecer a todos os professores e professoras que me ensinaram ao longo do curso, foi um prazer ser aluna de vocês. Um obrigada especial à minha orientadora, Adriana da Rosa Amaral, que, durante todo o processo, me incentivou e acalmou nos momentos de desespero. Muito obrigada!

Por fim, gostaria de dedicar este trabalho às pessoas que não estão aqui fisicamente, mas estão enraizadas em cada pedacinho do meu coração. Ao meu pai, Pedro; ao meu sobrinho, Miguel; e à minha avó, Tereza. Gostaria que vocês estivessem presentes neste momento e sei que, de alguma forma, vocês estão.

RESUMO

Este trabalho analisa o gerenciamento de crise de imagem executado pela The Academy após o surgimento do movimento #OscarsSoWhite nas redes sociais. A comoção popular, que se originou no mundo *on-line* e moveu-se para o *off-line*, surgiu após o Oscar, por dois anos consecutivos, não ter indicados negros entre as categorias de atuação. O objetivo desta pesquisa é analisar as ações comunicacionais executadas, como forma de gerenciamento de crise, pela The Academy. Por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva, utilizando-se do método de estudo de caso, observaremos as ações de comunicação tomadas pela organização para controlar os danos à sua reputação e imagem.

Palavras-chave: Comunicação corporativa; Comunicação de crise; Gerenciamento de crise de imagem; Ativismo digital.

ABSTRACT

This work analyzes the crisis management performed by The Academy after the emergence of the #OscarsSoWhite movement on social media. The popular uproar, which originated in the online world and moved offline, came after the Oscars, for two consecutive years, had no black nominations among the acting categories. The objective of this research is to analyze the communicational actions carried out, as a form of crisis management, by The Academy. Through exploratory and descriptive research, using the case study method, we will observe the communication actions taken by the organization to control damage to its reputation and image.

Keywords: Corporate communication; Crisis communication; Crisis communication management; Digital activism.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 CRISE DE IMAGEM	9
2.1 A comunicação corporativa	9
2.1.1 Os tipos de comunicação corporativa	10
2.1.2 Os profissionais da área e o novo panorama da comunicação	11
2.2 Definindo crise de imagem	14
2.3 Os tipos de crise de imagem	16
2.4 As fases e o gerenciamento de crise de imagem	18
2.4.1 Pré-crise	19
2.4.2 Crise	23
2.4.3 Pós-crise	27
2.5 Crise de imagem na era digital	28
3 OS MOVIMENTOS SOCIAIS E O ATIVISMO DIGITAL	32
3.1 Quando as hashtags tomam as ruas	36
3.2 A cultura participativa e o ciberacontecimento	38
3.3 Quando o ativismo digital gera uma crise de imagem	40
4 THE ACADEMY	43
4.1 O Oscar	48
4.2 As questões raciais no Oscar	51
5 METODOLOGIA	54
6 #OSCARSSOWHITE	56
6.1 Pré-crise	56
6.2 Crise	61
6.2.1 A resposta da The Academy à crise	68
6.3 Pós-crise	76
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como o objetivo analisar a crise de imagem experimentada pela Academy of Motion Picture Arts and Sciences¹ — organização responsável pela cerimônia do prêmio Oscar, conhecida popularmente por The Academy —, nos anos de 2015 e 2016, quando enfrentou diversas acusações de racismo devido à falta de indicados negros nas categorias de atuação. O movimento, propagado pela hashtag #OscarsSoWhite (em português, #OscarTãoBranco), ganhou forças e foi disseminado pelas redes sociais, dessa forma, aumentando os danos na imagem da organização.

Esta pesquisa visa estudar as práticas de comunicação adotadas pela The Academy para enfrentar a situação e controlar os prejuízos causados pelo episódio à imagem da organização. Serão analisados os discursos utilizados pela The Academy no enfrentamento da crise e, também, a postura adotada diante da imprensa e do público nas redes sociais.

O presente trabalho irá tratar o contexto da crise de imagem potencializada pelo alcance das redes sociais, que acabou por gerar uma maior repercussão e debate sobre o ocorrido. Serão abordadas as ações realizadas pela organização no gerenciamento de crise, utilizando o embasamento teórico de diversas áreas da comunicação como a comunicação corporativa, comunicação digital e a comunicação de crise.

Nosso problema de pesquisa é compreender as ações de gerenciamento de crise de imagem executadas pela The Academy para lidar com o desenvolvimento negativo do movimento #OscarsSoWhite, que emergiu no universo *on-line*, contudo moveu-se para o *off-line*.

Nos dias atuais, a reputação de uma organização se tornou ainda mais vulnerável. Um dos grandes motivos disso é o peso das redes sociais e o modo que, atualmente, a disseminação de informações, notícias e opiniões ocorre de forma mais fácil e rápida. Diante dos fatos expostos, o estudo de crises de imagem e o gerenciamento delas se transformou em um importante foco de estudo para a área da comunicação e, também, um instrumento relevante para a manutenção da imagem de uma marca.

¹Em português, Academia de Artes e Ciências Cinematográficas.

A escolha do tema exposto foi motivada pela minha afinidade com o assunto. Desde pequena, possuo interesse no mundo cinematográfico e sempre acompanhei a cerimônia do Oscar. Além da memória afetiva, o acontecimento ocorrido nos anos de 2015 e 2016 envolveram duas áreas do meu interesse: comunicação de crise e redes sociais, fazendo com que despertasse em mim a vontade de estudar o episódio.

O trabalho se justifica por abordar um tema atual, relevante e promissor para a área da comunicação social, visto que um planejamento estruturado de comunicação pode contribuir para uma organização superar uma crise de imagem.

No capítulo 2 iremos abordar a crise de imagem a partir da visão da comunicação corporativa. Nele trataremos os tipos de comunicação corporativa e o novo panorama da comunicação, além da definição, os tipos, as fases e o gerenciamento de uma crise de imagem, considerando o ambiente *off* e *on-line*.

Os movimentos sociais serão trabalhados no capítulo 3, juntamente com o ativismo digital. Durante o capítulo, através de teorias e *cases* reais, discorreremos sobre o modo que a internet impactou, e segue impactando, as formas de organização em sociedade. Também falaremos da possibilidade do ativismo gerar uma crise de imagem para uma organização.

O capítulo 4 é dedicado à história da Academy of Motion Picture Arts and Sciences, principal objeto de estudo deste trabalho. Ao longo do capítulo, abordaremos a evolução da The Academy ao longo do tempo, observando suas motivações, controvérsias e, principalmente, a criação do prêmio Oscar. A partir disso, serão trabalhadas as questões raciais no prêmio.

Veremos sobre a metodologia aplicada a este trabalho no capítulo 5. O capítulo 6 será dedicado à análise do estudo de caso. Examinaremos a crise de imagem experimentada pela The Academy, nos anos de 2015 e 2016, em três fases: pré-crise, crise e pós-crise. Ainda neste capítulo, estudaremos as respostas e as estratégias comunicacionais utilizadas pela organização para conter a crise de imagem instaurada.

As considerações finais sobre a pesquisa realizada compõem o capítulo 7. Nele, abordaremos, de forma opinativa, as ações comunicacionais tomadas pela The Academy em seu gerenciamento de crise, com base nas teorias trabalhadas ao longo do trabalho.

2 CRISE DE IMAGEM

Ao longo deste capítulo, serão estudados diversos aspectos da comunicação corporativa. Também será explorada a definição do conceito de crise de imagem e todas as suas fases.

2.1 A comunicação corporativa

Em um mundo cada vez mais dinâmico e globalizado, a comunicação corporativa tornou-se uma ferramenta indispensável. É através dela que uma organização se posiciona e cria vínculo com o seu público, seja ele interno ou externo. Para Van Riel e Fombrun (2007, p.1, tradução nossa)², “a comunicação é a força vital de todas as organizações: é o meio pelo qual as grandes e pequenas empresas acessam os recursos vitais que precisam para operar”. Ainda segundo os autores

A comunicação está, portanto, no centro do desempenho organizacional. O sucesso dos esforços de uma organização para adquirir recursos e influenciar o contexto no qual ela realiza suas atividades depende muito de quão bem e quão profissionalmente uma empresa se comunica com seus detentores de recursos. (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007, p.2, tradução nossa)³.

Diante dessa perspectiva, pode-se afirmar que a criação e a preservação da imagem e reputação de uma organização passam diretamente pela comunicação corporativa. Segundo Cornelissen (2014), está cada vez mais claro no mundo da gestão e dos negócios, que a boa reputação de uma organização está relacionada a sua longevidade, sendo que, para ele, “este objetivo de construir, manter e proteger a reputação da empresa é a principal tarefa dos profissionais de comunicação corporativa” (CORNELISSEN, 2014, cap. 1, tradução nossa)⁴.

A comunicação corporativa observa a organização como um todo, buscando as melhores formas de diálogo e promoção com seus públicos, mídia e sociedade.

²No original: “Communication is the lifeblood of all organizations: it is the medium through which companies large and small access the vital resources they need in order to operate”.

³No original: “Communication is therefore at the heart of organizational performance. The success of an organization’s efforts to acquire resources and to influence the context within which it carries out its activities depends heavily on how well and how professionally a company communicates with its resourceholders”.

⁴No original: “This objective of building, maintaining and protecting the company’s reputation is the core task of corporate communication practitioners”.

Dessa forma, os profissionais da área atuam nas mais diversas frentes, empenhando-se na produção de conteúdos, estratégias, posicionamentos e processos eficientes que possibilitem a criação e a manutenção do relacionamento desejado. Para Cornelissen (2014), a área pode ser visualizada como uma ferramenta de gestão para estabelecer uma reputação sólida com os grupos do qual a organização é dependente.

Van Riel e Fombrun (2007), definem brevemente a relação entre organizações e a comunicação, afirmando que

Organizações são redes de pessoas que se comunicam entre si. Em todas as organizações, as comunicações fluem vertical e horizontalmente, interna e externamente, formal e informalmente, ligando os funcionários internamente uns aos outros, às várias camadas de gerenciamento e aos muitos detentores de recursos externos da organização. Nem todas as comunicações em uma organização são relacionadas ao trabalho, nem são necessariamente relevantes para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Todas as comunicações, no entanto, influenciam até certo ponto as percepções dos participantes e observadores sobre a organização e suas atividades e, portanto, afetam a imagem, marca e reputação da organização. (VAN RIEL e FOMBRUN, 2007, p.13, tradução nossa)⁵.

Diante do apresentado, podemos observar que a comunicação corporativa não se restringe somente ao contexto da organização, mas também possui uma responsabilidade e dever social que devem ser executados no dia a dia. Ao abrir-se para o diálogo das questões pautadas pela sociedade, a organização passa a criar um relacionamento com o seu público além daquele já pré-estabelecido pela prestação do seu produto/serviço.

2.1.1 Os tipos de comunicação corporativa

Para Van Riel e Fombrun (2007), a comunicação corporativa é formada por três grupos principais que exercem as atividades relacionadas à comunicação, são eles: a comunicação de gestão, a comunicação de marketing e a comunicação organizacional. Essas definidas da seguinte forma:

⁵No original: "Organizations are networks of people who communicate with each other. In all organizations, communications flow vertically and horizontally, internally and externally, formally and informally, linking employees internally to each other, to various layers of management, and to the many external resource-holders of the organization. Not all of the communications in an organization are workrelated, nor are they necessarily relevant to fulfilling organizational objectives. All communications, however, influence to some extent the perceptions of participants and observers about the organization and its activities, and so affect the organization's image, brand, and reputation".

- **Comunicação de gestão:** é vista como o grupo mais estratégico, pois refere-se à comunicação exercida pelos gestores de uma organização com seus públicos. Como porta-vozes da empresa, a forma como esse grupo se comunica representa o posicionamento e a visão da organização, tanto interna ou externamente. É através da comunicação de gestão que os gestores engajam seus colaboradores e, ao se comunicarem fora do ambiente organizacional, representam a organização para a sociedade. Nesse contexto, os profissionais da comunicação atuam no aperfeiçoamento e eficácia do discurso proferido por esses agentes. Segundo Para Van Riel e Fombrun, “em essência, o trabalho desses especialistas consiste na elaboração e execução de projetos que aumentem o envolvimento do público interno e aprimorem a opinião do público externo sobre a organização” (VAN RIEL e FOMBRUN, 2007, p.16, tradução nossa)⁶.
- **Comunicação de marketing:** corresponde à publicidade e a promoção do produto/serviço ofertado pela organização, agindo também no fortalecimento da marca diante dos seus públicos. Geralmente, esse tipo de comunicação é o mais visado pelas empresas e, em relação aos outros grupos, recebe um orçamento maior para operar.
- **Comunicação organizacional:** segundo os autores, esse grupo de comunicação “[...] abrange relações públicas, assuntos públicos, relações com investidores, publicidade corporativa, comunicação ambiental e comunicação interna” (VAN RIEL e FOMBRUN, 2007, p.20, tradução nossa)⁷. A comunicação organizacional não está ligada diretamente na venda e promoção de seus produtos/serviços, mas sim na divulgação e manutenção da imagem da organização.

2.1.2 Os profissionais da área e o novo panorama da comunicação

A comunicação corporativa necessita da atuação de um grupo multidisciplinar de profissionais para a sua execução. Cornelissen (2014) descreve que a

⁶ No original: “In essence, the work of these specialists consists of preparing and executing projects that increase the involvement of internal stakeholders and improve the opinions external audiences have of the organization”.

⁷ No original: “[...] encompass public relations, public affairs, investor relations, corporate advertising, environmental communication, and internal communication”.

incorporação dessa área em uma organização envolve a necessidade de profissionais capacitados para atuar nos campos do “[...] design corporativo, publicidade corporativa, comunicação interna para funcionários, gestão de problemas e crises, relações com a mídia, relações com investidores, comunicação de mudanças e assuntos públicos” (CORNELISSEN, 2014, cap. 1, tradução nossa)⁸.

A gestão de crise de imagem — principal objeto de estudo deste presente trabalho —, conforme descrito anteriormente, é um dos campos executados na comunicação corporativa, estando inserida na comunicação de gestão e na comunicação organizacional. Posteriormente, serão trabalhados os conceitos, definições e atuações do objeto.

O gerenciamento de crise de imagem pode ser desempenhado pelo próprio time de comunicação da organização ou realizado por uma empresa terceirizada especializada no assunto. Como destacado previamente, é importante, assim como na comunicação corporativa, que essa função seja executada por profissionais capacitados de diversas áreas de atuação.

Nos Estados Unidos a estratégia de comunicação de crise tem como padrão ser liderada pelos especialistas em relações públicas. No Brasil, a realidade é outra. Segundo Cavalaro (2014), os assessores de imprensa exercem um importante papel no gerenciamento de crises ao atuarem diretamente em prol da manutenção da reputação da organização ou figura pública no contexto de crise, visto que

A assessoria de imprensa é um dos ramos especializados da comunicação social que, em uma definição resumida, tem como função principal estabelecer troca de informações com a sociedade por meio do relacionamento entre a organização e os veículos de comunicação. tendência, no mundo, é que a atividade se torne ainda mais valorizada, deixando de ser considerada apenas como apoio de comunicação para integrar as decisões de gerenciamento das empresas. (CAVALARO, 2014, p.7)

Embora, ainda analisando o contexto nacional da área, atualmente vemos no Brasil uma renovação no conceito de assessoria de imprensa. Devido às transformações sociais, a área da comunicação foi impactada, fazendo com que o termo assessor de imprensa caísse em desuso⁹ (MOLIANI, 2020, p.16), visto que o

⁸No original: “[...] corporate design, corporate advertising, internal communication to employees, issues and crisis management, media relations, investor relations, change communication and public affairs”.

⁹Segundo Moliani (2020), o termo assessor de imprensa foi substituído pelo termo assessor de comunicação.

profissional deverá desenvolver competências comunicacionais além das já exercidas por uma jornalista. (MAFEI, 2017, p.43 *apud* MOLIANI, 2020, p.16).

Tal fato pôde ser observado através do Anuário da Comunicação Corporativa 2021¹⁰, produzida pelo portal Mega Brasil, onde foi analisado o campo da comunicação corporativa no Brasil no ano de 2020. A pesquisa, realizada no início de 2021, constatou que, no último ano, mais de 50% dos profissionais atuantes nas agências de comunicação do país possuem formação em jornalismo (Figura 1).

Figura 1 - A formação dos colaboradores nas agências de comunicação do Brasil

Formação	2016	2017	2018	2019	2020
Jornalistas	54,4%	48,3%	48,5%	49,7%	50,3%
Relações Públicas	13,1%	11,3%	11,3%	13,3%	11,8%
Publicitários / Marketing	10,3%	10,8%	10,0%	8,3%	9,9%
Designers	5,3%	4,7%	4,6%	5,1%	6,6%
Outros administrativos	5,4%	3,4%	4,8%	5,1%	5,8%
Estagiários	-	4,4%	5,0%	5,4%	4,3%
Administradores	7,2%	5,0%	3,9%	3,6%	3,3%
Profissionais de TI	2,8%	3,6%	2,8%	1,3%	1,4%
Fotógrafos e profissionais de Rádio, TV, Cinema e Artes Plásticas	-	3,2%	1,0%	1,25	1,3%
Contadores	-	0,7%	1,0%	0,9%	0,9%
Secretárias	-	1,2%	1,6%	0,75	0,85
Outras formações	1,5%	3,1%	1,0%	2,7%	3,75

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com Agências de Comunicação 2021 / Instituto CORDA
Base: 229 agências entrevistadas

Fonte: Anuário da Comunicação Corporativa | 2021 (MEGA BRASIL, 2021, p. 83)¹¹

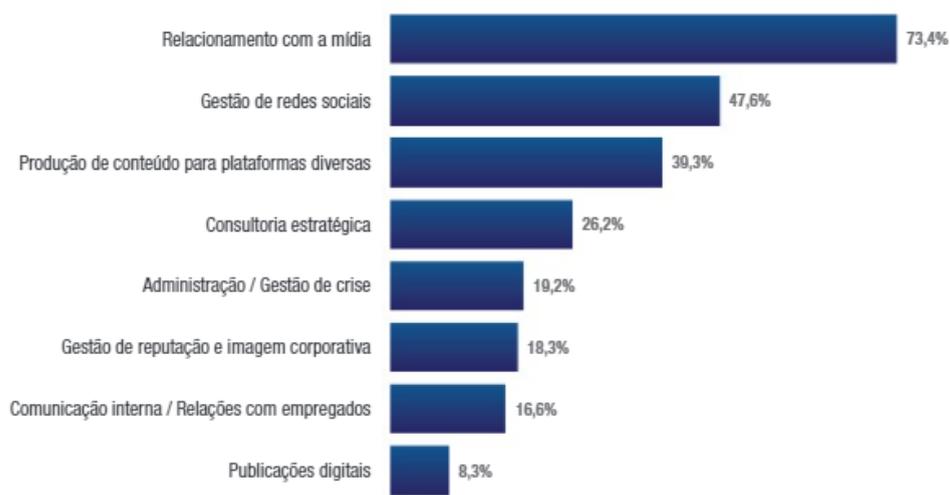
Na mesma publicação, foi constatado que a gestão de crise foi uma das principais necessidades demandadas pelos clientes das agências de comunicação do Brasil no último ano. O serviço ocupou a quinta colocação do ranking de dezenove serviços categorizados na pesquisa executada pela Mega Brasil (Figura 2).

Figura 2 - Ranking das principais necessidades demandas por clientes das agências de comunicação brasileiras em 2020

¹⁰A 12ª edição do Anuário da Comunicação Corporativa contou com a participação de 229 agências de comunicação localizadas em todas as regiões do país.

¹¹ Disponível em: <<https://bit.ly/3ucWF4v>>. Acesso em: 26/09/2021.

Principais necessidades de comunicação corporativa demandadas pelos clientes em 2020



Fonte: Anuário da Comunicação Corporativa | 2021 (MEGA BRASIL, 2021,p. 66)¹²

2.2 Definindo crise de imagem

O avanço da tecnologia e a instantaneidade do fluxo de informações colocaram a imagem e a reputação das organizações e pessoas públicas sob uma espécie de microscópio social. Hoje os especialistas de comunicação e gestores não devem ponderar se uma crise de imagem irá acontecer, mas sim quando ela acontecerá. Segundo o jornalista especializado em gestão de crises, Mário Rosa (2007)

Reputações não se sustentam em circunstâncias abstratas. São defendidas, expostas, destacam-se ou fenecem sob o impacto de contextos sociais e históricos específicos. Muda a sociedade e sua lógica de funcionamento, mudam também os desafios e a forma de preservar reputações de líderes e de organizações.(ROSA, 2007, p.61)

Para Forni (2013), as crises provocam medo nas organizações, pois causam uma ruptura no que já está consolidado. No dia a dia, as empresas, pessoas e instituições enfrentam numerosos problemas externa e internamente, mas nem todos podem ser qualificados como crise (FORNI, 2013). Nesse sentido, o autor defende que

A palavra crise traz implícita a conotação negativa. Mas chegou para ficar no discurso e na prática empresarial. Até certo ponto, foi vulgarizada. Comete-se até o exagero de definir qualquer problema enfrentado pelas

¹²Disponível na íntegra em: <<https://bit.ly/3zOc7F7>> . Acesso em: 26/09/2021.

empresas, governos ou mesmo as pessoas, em particular, como uma crise. Mas não é bem assim. Existe um consenso de que crise é uma ruptura significativa com a normalidade, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e exige pronta ação dos agentes responsáveis ou vítimas do fato negativo. Extrapola o controle, muitas vezes, e pode afetar o negócio, a segurança, a reputação e até a vida. (FORNI, 2013, p.3)

As definições sobre crises são muitas, entretanto, a maioria dos pesquisadores defendem o conceito alusivo à interrupção da normalidade das atividades de uma organização ou figura pública, provocando impactos — na maioria das vezes negativos — em sua imagem diante dos *stakeholders*¹³. O Institute for Crisis Management – ICM define crise como

Qualquer questão, problema ou interrupção que desencadeie reações negativas das partes interessadas que podem impactar a reputação da organização, negócios e solidez financeira. [...] As crises podem ser situações que ameaçam ou prejudicam pessoas e propriedades, graves interrupções nas operações, recalls de produtos, questões trabalhistas, ataques às redes sociais, ações judiciais, cobertura altamente negativa da mídia ou alegações de irregularidades contra funcionários ou líderes. (INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT¹⁴, 2021, tradução nossa)¹⁵

Coombs (2019), divide o conceito de crise em duas categorias: desastre e crise organizacional. Enquanto a primeira refere-se a “[...] eventos que são repentinos, perturbam seriamente rotinas de sistemas, [...] e representam um perigo para os valores e objetivos sociais” (QUARANTELLI, 2005, tradução nossa *apud* COOMBS, 2019), o autor define crises organizacionais como uma ameaça às elevadas expectativas que os *stakeholders* têm sobre uma organização (COOMBS, 2019).

As crises organizacionais podem ser estabelecidas como crises operacionais e *paracrises*, segundo Coombs (2019). O autor define crises operacionais como

As crises operacionais capturam as situações em que há uma interrupção real ou potencial nas operações organizacionais. Incêndios em instalações, desastres naturais e situações de danos a produtos são todos exemplos de crises operacionais. [...] As crises operacionais criam algumas demandas comunicativas específicas para os gerentes de crise, porque eles devem considerar as necessidades de informação de vários stakeholders quando há interrupções. Por exemplo, os funcionários precisam saber quando, se e onde estão trabalhando, enquanto os fornecedores e clientes precisam

¹³Partes interessadas em uma organização.

¹⁴Disponível em: <<https://bit.ly/3m81EzN>>. Acesso em: 27/09/2021.

¹⁵No original: “Any issue, problem or disruption which triggers negative stakeholder reactions that can impact the organization’s reputation, business and financial strength. [...] Crises may be situations threatening or doing harm to people and property, serious disruptions to operations, product recalls, labor issues, social media attacks, lawsuits, highly negative media coverage or allegations of wrongdoing against employees or leaders”.

saber se haverá entregas e envios e o tamanho dessas entregas e envios. (COOMBS, 2019, n.p, tradução nossa)¹⁶

O termo *paracrises* refere-se às crises que ocorrem no ambiente digital — mais precisamente nas redes sociais — e está ligado ao alto risco que essas representam à reputação de uma organização (Coombs, 2019). Ainda segundo o autor, uma *paracrisis*¹⁷

[...] assemelha-se a uma crise porque ameaça a reputação da organização e os ativos relacionados. No entanto, uma *paracrisis* não exige a ativação da equipe de crise e não desorganiza a organização. Ainda assim, uma *paracrisis* merece atenção porque a negligência ou má gestão podem escalar para uma crise operacional. Uma *paracrisis* é um tipo específico de sinal de alerta de crise. Ele imita a própria crise. (COOMBS, 2019, cap. 1, tradução nossa)¹⁸.

Cardia (2015) defende que a midiatização de uma crise a torna em uma crise de imagem. Já Forni (2013), destaca que todas as crises são crises de imagem, pois a chegada de uma crise implica em danos à imagem e reputação de uma organização.

2.3 Os tipos de crise de imagem

Definir os tipos de crise de imagem é um processo difícil, pois cada crise é única e pode ser fomentada pelos mais diversos motivos, além de possuir múltiplas características. Para Forni (2013), é impossível mapear todas as possibilidades de crise, porém, com base em pesquisas e vivências, o autor tipifica as crises nas seguintes categorias: a) Direitos do consumidor, b) Ética empresarial, c) Meio ambiente, d) Relações trabalhistas ou de pessoal, e) Catástrofes naturais, f) Segurança pública, g) Poder público, h) Danos patrimoniais, i) Controle financeiro, j)

¹⁶No original: Operational crises capture those situations where there is actual or potential disruption to organizational operations. Facility fires, natural disasters, and product harm situations are all examples of operational crises. [...] Operational crises create some specific communicative demands for crisis managers because they must consider the information needs of various stakeholders when there are disruptions. For instance, employees need to know when, if, and where they are working while suppliers and customers need to know if there will be deliveries and shipments and the size of those deliveries and shipments”.

¹⁷ Singular de *paracrises*.

¹⁸No original: “[...] resembles a crisis because it threatens the organization's reputation and related assets. However, a paracrisis would not require the activation of the crisis team and does not disrupt the organization. Still, a paracrisis warrants attention because neglect or mismanagement could escalate into an operational crisis. A paracrisis is a specific type of crisis warning sign. It mimics a crisis itself”.

Contencioso jurídico, k) Imagem, l) Tecnologia, m) Serviços públicos, n) Crises regulatórias, o) Crises de gestão e p) Crises políticas (FORNI, 2013, p. 35-38).

Apesar do motivo que ocasionou a crise, é a opinião pública e a cobertura da mídia que decretará o nível de sua gravidade (FORNI, 2013, p. 39). No último relatório anual divulgado pelo Institute for Crisis Management (Figura 3), os tipos de crise categorizados foram: catástrofes, acidentes, ações judiciais coletivas, ativismo do consumidor, crime cibernético, defeitos e recalls, discriminação, danos ambientais, demissão de executivos, aquisições hostis, disputas trabalhistas, má gestão, assédio sexual, denúncias, crime de colarinho branco e violência no local de trabalho (INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT, 2021).

Figura 3 - Categorias de crises ocorridas em 2018, 2019 e 2020

Category	2018	2019	2020
Catastrophes	8.21%	2.26%	37.15%
Casualty Accidents	0.59%	0.68%	0.06%
Class Action Lawsuits	0.72%	1.19%	3.83%
Consumer Activism	2.32%	1.82%	7.44%
Cyber Crime	12.81%	13.28%	2.93%
Defects and Recalls	2.78%	2.59%	1.03%
Discrimination	14.30%	11.92%	9.73%
Environmental Damage	2.98%	2.26%	0.40%
Executive Dismissal	1.00%	2.19%	2.47%
Hostile Takeovers	1.17%	1.17%	0.33%
Labor Disputes	9.39%	10.62%	1.30%
Mismanagement	22.12%	19.56%	3.90%
Sexual Harassment	9.42%	16.43%	3.77%
Whistleblower	5.46%	8.13%	22.08%
White Collar Crime	5.37%	4.32%	2.06%
Workplace Violence	1.37%	1.59%	1.52%

Fonte: ICM Annual Crisis Report 2020 (INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT, 2021, p.2)¹⁹

Coombs (2019) destaca que há inúmeros motivos para potenciais crises de imagem e que, durante sua atividade, uma organização não encara somente uma

¹⁹Disponível em: <<https://bit.ly/3iaUidw>>. Acesso em: 27/09/2021.

ameaça, mas sim várias. Todas as crises são diferentes e, para a sua gestão, elas requerem diferentes abordagens, assim como um time disciplinar dinâmico que possa atuar em variadas frentes.

Para Coombs (2019), a tipologia aplicada às crises deve ser fundamentada nas categorias de *paracrises* e crises operacionais, ambas utilizadas no conceito de crise organizacional. Segundo o autor, as *paracrises* possuem quatro categorias:

- **Faux pas:** quando ações são realizadas pela organização com o intuito de serem positivas, porém seus stakeholders as consideram negativas e ofensivas.
- **Rumores:** quando ocorre a circulação de informações falsas e negativas sobre uma organização.
- **Desafios:** quando os stakeholders confrontam uma organização com acusações de condutas irregulares.
- **Efeitos colaterais:** quando algum fator externo negativo é associado à organização.

Ainda de acordo com Coombs (2019), crises operacionais podem ser categorizadas em 12 tipos: Interrupções operacionais devido a desastres, violência no local de trabalho, perda inesperada de um líder importante, malevolência, acidentes com erros técnicos, dano do produto por erro técnico, acidentes por erro humano, dano do produto por erro humano, violação de dados, delitos organizacionais, escândalos e circunstâncias especiais (COOMBS, 2019, cap. 4, tradução nossa)²⁰.

2.4 As fases e o gerenciamento de crise de imagem

Uma crise de imagem possui três estágios: pré-crise, crise e pós-crise. Para que um gerenciamento eficaz dessas etapas seja realizado, é necessário que a organização possua um manual ou planejamento para gestão de crises de imagem. Um dos fatores fundamentais para a redução dos danos causados pelo momento

²⁰No original: "Operational disruptions from disasters, Workplace violence, Unexpected loss of key leadership, Malevolence, Technical-error accidents, Technical-error product harm, Human-error accidents, Human-error product harm, Data breach, Organizational misdeeds, Scansis e Special circumstances".

turbulento é a antecipação aos riscos e o preparo de um plano de comunicação de crise consistente.

2.4.1 Pré-crise

Considerada como uma das fases mais importantes do plano de gerenciamento da crise, a pré-crise consiste, como seu próprio nome sugere, no período anterior ao surgimento da crise. O gerenciamento de crise deve ser executado antes mesmo que o problema ocorra, sendo de extrema importância a realização de um trabalho proativo feito pela equipe de comunicação para detectar possíveis conflitos que poderão emergir e impactar a imagem e a reputação da organização. Coombs (2019) destaca que

A melhor maneira de gerenciar uma crise é evitá-la. Se a crise não ocorrer, nenhuma parte interessada é prejudicada e a organização não sofre danos. Geralmente, as pessoas pensam no gerenciamento de crises como reativo porque se concentram no que uma organização faz em resposta a uma crise. [...] No entanto, os gestores de crise inteligentes são pró-ativos também na medida em que procuram sinais de alerta de crise e tomam medidas destinadas a reduzir ou eliminar a possibilidade de o sinal de alerta evoluir para uma crise — os gestores de crise procuram identificar e lidar com os riscos. (COOMBS, 2019, cap. 2, tradução nossa)²¹

Nem todas as crises de imagem podem ser identificadas de forma antecipada, contudo um bom trabalho realizado na fase da pré-crise pode auxiliar na contenção de danos causados no momento da eclosão do conflito. Para Coombs (2019), essa fase “[...] abrange todos os aspectos da preparação para crises. Sinais prodrômicos, detecção de sinal e sondagem seriam incluídos no estágio pré-crise” (COOMBS, 2019, cap.1, tradução nossa)²². Ainda segundo o autor, além da detecção de sinais, a pré-crise possui outros dois estágios, a prevenção e a preparação. Coombs (2019), define os três estágios da seguinte forma:

- Detecção de sinais: identificação e análise dos sinais de alerta encontrados através de ações proativas.

²¹No original: “The best way to manage a crisis is to prevent one. If the crisis does not occur, no stakeholders are harmed and the organization suffers no damage. Generally, people think of crisis management as reactive because they focus on what an organization does in response to a crisis. [...] However, clever crisis managers are proactive as well in that they seek crisis-warning signs and take measures designed to reduce or eliminate the possibility of the warning sign evolving into a crisis—crisis managers seek to identify and cope with risks”.

²²No original: “[...] encompasses all of the aspects of crisis preparation. Prodromal signs, signal detection, and probing would be included in the precrisis stage”.

- Prevenção: quando um sinal de alerta é classificado como uma crise em potencial, ações de prevenção devem ser tomadas.
- Preparação: preparação do plano de gerenciamento de crise para caso a crise ocorra.

Antecipação é a palavra-chave desse estágio. Ao antecipar-se, a organização estará reduzindo o risco do surgimento de uma crise e, mesmo se ela ocorrer, estará preparada para o seu gerenciamento. Jonathan Bernstein, um dos principais especialistas em gerenciamento de crise, listou as 10 etapas das comunicações de crise²³, sendo 7 dessas etapas relacionadas à pré-crise: 1) Antecipar crises, 2) Identificar a equipe de comunicação de crise, 3) Identificar porta-vozes, 4) Treinar porta-vozes, 5) Estabelecer sistemas de notificação e monitoramento, 6) Identificar e conhecer suas partes interessadas e 7) Desenvolver declarações de contenção.

Os estágios 1 e 2 já foram trabalhados previamente neste capítulo. As etapas 3 e 4 — identificar porta-vozes e treinar porta-vozes — também são pontos destacados por Forni (2011), que diz

Esse porta-voz é um elemento-chave no desenlace da crise. Uma entrevista mal organizada, declarações pouco convincentes ou equivocadas irão exacerbar o problema e não resolvê-lo. Fundamental que, além de treinado, ele tenha disponibilidade e boa vontade com a mídia, porque nesse momento a imprensa torna-se mais arrogante, exigente e fala em nome do cidadão. Ela assume a postura de ombudsman da sociedade. (FORNI, 2011, p. 402)

Bernstein ressalta a necessidade das empresas possuírem porta-vozes definidos, treinados e autorizados a falar por elas. O profissional também salienta que, atualmente, as organizações devem possuir representantes capacitados para a comunicação *on-line* e as mídias sociais, visto que o ambiente digital é um local propenso a erros. Coombs (2007) enfatiza a importância das organizações investirem em treinamentos de *media training* antes que as crises ocorram, evitando, dessa forma, o agravamento da situação. O autor destaca 4 práticas de *media training* a serem desenvolvidas

1) Evite a frase “sem comentários” porque as pessoas pensam que significa que a organização é culpada e está tentando esconder algo. 2) Apresente as informações de forma clara, evitando jargões ou termos técnicos. A falta de clareza faz com que as pessoas pensem que a organização está propositalmente sendo confusa para esconder algo. 3) Pareça agradável na câmera, evitando hábitos nervosos que as pessoas interpretam como

²³Disponível em: <<https://bit.ly/3BvT1Fz>>. Acesso em: 23/09/2021.

engano. Um porta-voz precisa ter forte contato visual, disfluências limitadas como “hums” ou “hãs” e evitar gestos nervosos que distraem, como inquietação ou andar de um lado para o outro. Coombs (2007a) relata uma pesquisa que documenta como as pessoas serão percebidas como enganosas se não tiverem contato visual, apresentarem muitas disfluências ou exibirem gestos nervosos óbvios. 4) Informe todos os porta-vozes em potencial sobre as informações mais recentes sobre a crise e os pontos-chave da mensagem que a organização está tentando transmitir às partes interessadas. (COOMBS, 2007, p. 4, tradução nossa)²⁴

O tópico 5 — estabelecer sistemas de notificação e monitoramento — está demasiadamente relacionado ao tópico 1, sobre antecipar crises. Em um primeiro momento, Bernstein destaca a necessidade das organizações de estarem nas redes sociais, pois é através delas que, em caso de crise, poderão se comunicar rapidamente com suas partes interessadas. Ele também ressalta a importância de um sistema de monitoramento eficaz que detecte as menções à organização em todas as mídias, visto que “[...] monitorar o feedback de todas as partes interessadas durante uma situação de crise permite que você adapte com precisão sua estratégia e táticas” (BERNSTEIN, tradução nossa)²⁵. Coombs (2019) enfatiza o papel do gerente de mídias digitais para a antecipação e gestão de crises, segundo ele

Os gerentes de mídia social são encarregados de supervisionar a estratégia de mídia social da organização. Eles devem ser capazes de responder à pergunta: “Por que estamos usando a mídia social?” Seu trabalho é garantir que a mídia social ajude a apoiar a estratégia organizacional mais ampla. Os gerentes de mídia social monitoram, avaliam e orientam a presença na mídia social da organização (Rouse, 2010). Eles ouvem as partes interessadas e elaboram as mensagens organizacionais que povoam vários veículos de mídia social. Como parte da escuta, os gerentes de mídia social identificam ameaças e oportunidades emergentes nas redes sociais (Kruse, 2013). O gerenciador de mídia social é um monitor de mídia social que pode fornecer avisos antecipados de uma ameaça baseada em mídia social. (COOMBS, 2019, cap. 4, tradução nossa)²⁶

²⁴No original: “1) Avoid the phrase “no comment” because people think it means the organization is guilty and trying to hide something. 2) Present information clearly by avoiding jargon or technical terms. Lack of clarity makes people think the organization is purposefully being confusing in order to hide something. 3) Appear pleasant on camera by avoiding nervous habits that people interpret as deception. A spokesperson needs to have strong eye contact, limited disfluencies such as “uhms” or “uhs”, and avoid distracting nervous gestures such as fidgeting or pacing. Coombs (2007a) reports on research that documents how people will be perceived as deceptive if they lack eye contact, have a lot of disfluencies, or display obvious nervous gestures. 4) Brief all potential spokespersons on the latest crisis information and the key message points the organization is trying to convey to stakeholders”.

²⁵No original: “[...] monitoring feedback from all stakeholders during a crisis situation allows you to accurately adapt your strategy and tactics”.

²⁶No original: “Social media managers are charged with overseeing the organization’s social media strategy. They should be able to answer the question, “Why are we using social media?” Their job is to ensure that social media helps to support the larger organizational strategy. Social media managers monitor, assess, and guide the organization’s social media presence (Rouse, 2010). They listen to stakeholders and craft the organizational messages that populate various social media outlets. As part of listening, social media managers identify threats and opportunities emerging in social media (Kruse, 2013). The social media manager is a social media monitor that can provide early warnings of a social media—based threat”.

Como abordado anteriormente, essas ameaças originadas nas redes sociais são chamadas de *paracrises*. Posteriormente neste trabalho, esse conceito será desenvolvido de maneira mais profunda.

Identificar e conhecer suas partes interessadas, mencionado na etapa 6 da lista de Bernstein, é autoexplicativo. Trata-se de identificar os *stakeholders* internos e externos da organização, ou seja, definir as partes interessadas que deverão ser comunicadas em caso de crise. Nesse quesito, Coombs e Holladay defendem que “as emoções que as partes interessadas sentem em relação a uma organização podem afetar a capacidade da organização de prosperar e, às vezes, sobreviver.” (COOMBS e HOLLADAY, 2005, p. 264, tradução nossa)²⁷. Sendo assim, identificar e compreender as partes interessadas é de extrema importância para o planejamento de gestão de crises.

Por último, Bernstein cita o desenvolvimento de declarações de contenção como algo a ser preparado ainda na fase de pré-crise. Segundo o autor, as organizações devem elaborar previamente mensagens para o uso imediato após a eclosão de uma crise. Para isso, os profissionais de comunicação devem considerar os mais diversos cenários propensos a originar uma instabilidade para a organização.

Em paralelo ao proposto por Bernstein, Coombs (2007) cita 4 práticas de preparação a serem seguidas no estágio da pré-crise, são elas:

- 1) Tenha um plano de gestão de crises e atualizá-lo pelo menos uma vez por ano.
- 2) Tenha uma equipe designada de gerenciamento de crises devidamente treinada.
- 3) Realize exercícios pelo menos uma vez por ano para testar o plano e a equipe de gerenciamento de crises.
- 4) Pré-rascunhe mensagens selecionadas de gerenciamento de crise, incluindo conteúdo para sites obscuros e modelos para declarações de crise. Faça com que o departamento jurídico analise e aprove essas mensagens previamente. (COOMBS, 2007, p. 3, tradução nossa)²⁸

²⁷No original: “The emotions stakeholders feel toward an organization can affect the organization’s ability to thrive and, at times, survive”.

²⁸No original: “1) Have a crisis management plan and update it at least annually. 2) Have a designate crisis management team that is properly trained. 3) Conduct exercise at least annually to test the crisis management plan and team. 4) Pre-draft select crisis management messages including content for dark web sites and templates for crisis statements. Have the legal department review and pre-approve these messages”.

2.4.2 Crise

O estágio de crise é o momento em que a crise se estabelece, sendo originada por uma determinada situação ou motivo. Como visto na fase anterior, algumas crises apresentam sinais precoces, outras não. Coombs (2019) destaca que “durante o evento de crise, os gerentes de crise devem perceber que a organização está em crise e tomar as medidas adequadas” (COOMBS, 2019, cap. 1, tradução nossa)²⁹. É nesse estágio em que o plano de gerenciamento, elaborado no período da pré-crise, deverá ser executado.

Ainda segundo Coombs (2019), existem duas fases no período de crise: 1) o reconhecimento da crise e 2) a contenção da crise. É nesse momento em que o planejamento elaborado anteriormente pelos profissionais de comunicação e gerentes de crise é colocado à prova. Coombs (2019) enfatiza que

Nós nos enganamos acreditando que as crises são fáceis de detectar. Achamos que todas as crises são como icebergs gigantes no Atlântico Norte em um dia claro de verão, relativamente simples de ver e evitar. É verdade que as crises são fáceis de localizar quando há um evento desencadeante óbvio: um trem descarrila, um gasoduto explode, E. coli³⁰ é encontrada em uma lasanha congelada, um funcionário é ferido por um colega de trabalho ou algum outro evento identificável. As crises óbvias tornam mais fácil perceber a necessidade de implementar o plano de comunicação de crise. No entanto, nem todas as crises são óbvias. (COOMBS, 2019, cap. 6, tradução nossa)³¹

O reconhecimento da crise refere-se ao momento em que a organização e seus gestores de crise identificam que algo de errado está ocorrendo e colocando em risco a reputação e a imagem da instituição. Coombs (2019) define que uma organização está em crise quando as suas partes interessadas concordam que há uma crise. Ou seja, seu público/clientes, mídia, fornecedores e a sociedade em geral reconhecem que há algo de errado. Nesse período turbulento, cada minuto é essencial, portanto, o reconhecimento imediato do estado de conflito é

²⁹No original: “During the crisis event, crisis managers must realize that the organization is in crisis and take appropriate actions”.

³⁰Bactéria que pode ser encontrada em alimentos.

³¹No original: “We deceive ourselves into believing that crises are easy to spot. We think all crises are like giant icebergs in the North Atlantic on a clear summer's day, relatively simple to see and to avoid. It is true that crises are easy to locate when there is an obvious trigger event: a train derails, a natural gas pipeline explodes, e. coli is found in a frozen lasagna, an employee is wounded by a coworker, or some other identifiable event. The obvious crises make it easy to realize the need to implement the crisis communication plan. However, not all crises are obvious”.

extremamente importante para o gerenciamento do ocorrido, assim como para o futuro da organização.

A contenção da crise põe em prática o plano de gerenciamento de crise e, após o reconhecimento do problema, dedica-se a encerrar o período de conflito de forma rápida e eficaz. Em outras palavras, refere-se a resposta à crise. Nessa etapa, a equipe de gerenciamento corre contra o tempo para que os danos à reputação e imagem da organização não se ampliem ao ponto de se tornarem irreversíveis. De forma veloz, informações sobre o ocorrido deverão ser coletadas para que decisões assertivas possam ser tomadas.

Uma das principais etapas de todo o processo de gerenciamento de crise é a resposta inicial da organização ao conflito, ou seja, a sua primeira reação pública após o surgimento da adversidade. Coombs (2019) destaca que

Em termos da forma de comunicação de crise, recomenda-se ser rápido, consistente e aberto. É importante ter em mente o que a comunicação de crise transparece em tempos de estresse. As partes interessadas não farão o melhor para receber informações. Pesquisa sugere que a capacidade das pessoas de processar informações é reduzida em até 80% durante situações de carga emocional (Gilman, 2004). As equipes de crise devem ter o cuidado de elaborar e enviar mensagens de crise para que possam ser entendidas de forma clara e fácil. (COOMBS, 2019, cap. 7, tradução nossa)³²

Na era digital, onde as informações se disseminam de forma instantânea, tornou-se imprescindível para as organizações possuírem uma comunicação de crise veloz. Contudo, essa necessidade em se manifestar rapidamente nos momentos de conflito fez com que os riscos se tornassem maiores (COOMBS, 2019). Essa urgência pela tomada de decisões, acaba por tornar a situação — e o gerenciamento dessa — ainda mais vulnerável. Nesse ponto, Coombs (2007) ressalta que

Obviamente, a precisão é importante sempre que uma organização se comunica com o público. As pessoas querem informações precisas sobre o que aconteceu e como esse evento pode afetá-las. Devido à pressão de tempo em uma crise, existe o risco de informações imprecisas. Se erros forem cometidos, eles devem ser corrigidos. No entanto, imprecisões fazem uma organização parecer inconsistente. Declarações incorretas devem ser corrigidas fazendo uma organização parecer incompetente. A filosofia de

³²No original: “In terms of the form of crisis communications, recommendations are to be quick, consistent, and open. It is important to Keep in mind that crisis communication transpires in times of stress. Stakeholders will not be at their best for receiving information. Research suggests that people’s ability to process information is reduced by up to 80% during emotionally charged situations (Gilman, 2004). Crisis teams must take care to craft and send crisis messages so that they can be clearly and easily understood”.

falar a uma só voz em uma crise é uma forma de manter a precisão. (COOMBS, 2007, p.6, tradução nossa)³³

Machado (2020) enfatiza que a comunicação de crise é um processo contínuo a ser implementado na rotina da organização para que, dessa forma, seja construída uma base sólida de reputação e “um estoque de confiança” a ser utilizado no momento da instabilidade. Ao responder a uma crise, além da agilidade, a organização deve dispor de uma postura transparente e utilizar discursos personalizados para a situação, visando a melhor compreensão e diálogo com as partes interessadas. Machado (2020) enfatiza que

Com a internet, as mensagens que se prestam a informar, esclarecer e interagir podem ser elaboradas de forma cada vez mais personalizadas e dirigidas graças às mídias digitais. Mitroff (2000, p. 60-61) sinaliza que “[...] as tecnologias da informação, tais como a internet, a televisão, as novas mídias desempenham significativo papel na ocorrência das crises graves, como na maneira de conduzi-las”. Sendo assim, a internet além de potencializar as crises pela visibilidade e pelas possibilidades de o usuário-mídia (TERRA, 2010) se expressar, também permite a propagação do ponto de vista da organização em sites institucionais, blogs ou hotspots atualizados, os quais servem de base para a busca de informações por parte da imprensa e pelo cidadão, que compartilha em seus perfis em mídias sociais digitais. No entanto, lembramos que a gestão de crises não pode se dar apenas por meio da ambiência digital, uma vez que nem todos os públicos de interesse estão conectados à rede mundial de computadores ainda. Faz-se essencial o uso dos tradicionais press-releases, da realização de coletivas de imprensa, de reuniões com a comunidade e da emissão de comunicados via rádio, TV ou jornal impresso. (MACHADO, 2020, p.57)

Sem dúvidas a resposta à crise é um dos principais aspectos do gerenciamento. A comunicação realizada pela organização aos seus *stakeholders* irá determinar o curso da crise. Não há uma fórmula de como se comunicar em um momento de conflito, visto que cada crise possui suas particularidades e cada organização tem sua história, contudo uma coisa é certa: o silêncio e a omissão não devem ser praticados. Tais condutas irão agravar a situação, possibilitando que inverdades sejam criadas e conclusões tomadas sem o posicionamento da organização.

As primeiras 24 horas após o desencadeamento da crise são essenciais para a sua contenção e o sucesso no gerenciamento (FORNI, 2019). Importante destacar

³³No original: “Obviously accuracy is important anytime an organization communicates with publics. People want accurate information about what happened and how that event might affect them. Because of the time pressure in a crisis, there is a risk of inaccurate information. If mistakes are made, they must be corrected. However, inaccuracies make an organization look inconsistent. Incorrect statements must be corrected making an organization appear to be incompetent. The philosophy of speaking with one voice in a crisis is a way to maintain accuracy”.

que a comunicação sozinha, apesar de ser uma ferramenta essencial, não irá conter a crise. É necessário que ações sejam tomadas de forma ágil e eficaz para, assim, serem comunicadas. Nesse sentido, Forni destaca que

É bom deixar claro que a comunicação não administra a crise. As crises devem ser gerenciadas pelos executivos da empresa ou por alguém designado pelo CEO da organização. Mas a comunicação se transformou num dos mais importantes pilares no gerenciamento de crise. Sem comunicação efetiva, transparente, tempestiva, fica muito difícil controlar a crise. O que faz a comunicação? Consiste nas ações que a organização irá tomar no sentido de esclarecer, por todas as formas e meios, os principais stakeholders, para evitar estragos ainda maiores à imagem. Saber conduzir esse processo constitui basicamente o êxito ou o fracasso na condução de uma crise. Segundo Caponigro, é a função que trabalha para minimizar o potencial de exposição negativa da organização durante a crise, impedindo que os negócios sejam atingidos. A comunicação ajuda também a ter o controle da situação. Ou seja, a comunicação benfeita, na administração de crise, contribui para, pelo menos, minimizar os arranhões na reputação da empresa. (FORNI, 2011, p. 389-390)

Cornelissen (2014) aponta que o relacionamento com a mídia é fundamental em uma situação de crise e, ainda segundo ele, um dos primeiros passos no processo de resposta à crise é a busca pelo diálogo com as partes interessadas. Outro ponto importante evidenciado por Cornelissen é determinar a responsabilidade da organização em relação à crise. Para o autor

Ao identificar quanta responsabilidade as partes interessadas atribuem à organização, os profissionais de comunicação corporativa podem 'enquadrar' a crise, explicar as ações da empresa e ter como objetivo minimizar os danos à sua imagem ou reputação. Eles podem, por exemplo, enquadrar a própria empresa como uma "vítima" quando há uma percepção fraca de responsabilidade aos olhos das partes interessadas, como no caso de desastres naturais ou adulteração de produtos. Por outro lado, quando a organização é percebida como errada e diretamente culpada por uma crise, a estratégia de comunicação adequada seria reconhecer a responsabilidade e demonstrar como a empresa está tomando medidas imediatas para resolver a crise. Dessa forma, ao assumir uma crise, uma empresa pode minimizar os sentimentos de raiva e frustração entre as partes interessadas e pode ser vista fazendo algo a respeito de uma forma determinada e potencialmente positiva. (CORNELISSEN, 2014, cap.11, tradução nossa)³⁴

³⁴No original: "By identifying how much responsibility stakeholders attribute to the organization, corporate communication practitioners can 'frame' the crisis, explain the company's actions and aim to minimize the damage to its image or reputation. They may, for example, frame the company itself as a 'victim' when there is a weak perception of responsibility in the eyes of stakeholders such as in the case of natural disasters or product tampering. On the other hand, when the organization is perceived to have been in the wrong and directly to blame for a crisis, the appropriate communication strategy would be one of acknowledging responsibility and demonstrating how the company is taking immediate steps to resolve the crisis. In this way, by owning up to a crisis, a company may minimize feelings of anger and frustration among stakeholders, and may be seen to be doing something about it in a determined and potentially positive way".

Segundo Coombs, as estratégias relativas à resposta da crise devem considerar a comunicação verbal (referente aos discursos proferidos) e as ações (não verbais) tomadas após o surgimento do conflito para garantir a normalização das atividades. O autor destaca que "as palavras ditas e as ações realizadas visam beneficiar as partes interessadas e compensar os efeitos negativos da crise" (COOMBS, 2019, cap. 7, tradução nossa)³⁵. Como já destacado anteriormente, a comunicação e as ações devem ser executadas rapidamente, a fim de evitar especulações sobre o ocorrido e também o agravamento da situação.

Após as ações iniciais, é necessário que sejam realizados constantes comunicados às partes interessadas com o intuito de informar sobre a atuação da organização e o progresso realizado na contenção dos danos causados pela crise (COOMBS, 2019).

2.4.3 Pós-crise

A fase pós-crise se inicia quando a crise é considerada como resolvida e as atividades da organização são normalizadas. Nessa etapa, os gestores de crise devem analisar o gerenciamento realizado para contenção de danos, verificar os prós e contras do planejamento aplicado, a efetividade do plano de crise construído na fase da pré-crise, debater sobre as lições aprendidas e elaborar medidas para que uma reincidência não ocorra.

Segundo Coombs, a realização dessa análise ajudará a organização a "(a) tornar a organização mais bem preparada para a próxima crise, (b) certificar-se de que as partes interessadas tenham uma impressão positiva dos esforços de gestão de crise da organização e (c) verificar se a crise realmente acabou" (COOMBS, 2019, cap. 1, tradução nossa)³⁶.

³⁵No original: "The words said and actions taken are designed to benefit stakeholders and to offset the negative effects of the crisis".

³⁶No original: "(a) make the organization better prepared for the next crisis, (b) make sure stakeholders are left with a positive impression of the organization's crisis management efforts, and (c) check to make sure that the crisis is truly over".

2.5 Crise de imagem na era digital

Com o advento da tecnologia, os riscos à imagem e à reputação aumentaram. Hoje, com a internet e dispositivos móveis cada vez mais populares entre a população, em segundos uma crise de imagem pode ser instaurada. Basta um clique, uma foto, uma opinião em 280 caracteres³⁷ para causar danos, muitas vezes, irreversíveis a uma organização e até mesmo pessoas comuns. Não há mais local, hora ou alvo definido, a convergência fez com que não houvesse limites ou barreiras para o compartilhamento de informações, o que tornou todos — pessoas físicas e jurídicas — ainda mais vulneráveis e suscetíveis a erros.

O jornalista Mário Rosa, nesse contexto, destaca que “os grandes saltos tecnológicos costumam ser sucedidos por transformações na ética e na moral” (ROSA, 2007, p.61). Diante do exposto, podemos refletir que todas as grandes inovações tecnológicas desencadearam novas formas de pensamentos. Rosa (2007) traz como exemplo claro disso a Revolução Industrial, que provocou uma transformação moral e ética no século XVIII. Quanto a revolução tecnológica, o autor aponta que

Fundamentalmente, é preciso reconhecer que nova tecnologia não significa apenas uma nova teoria. Significa uma nova forma de pensar, sim, mas, sobretudo, exige uma nova forma de agir. Inovação tecnológica significa inovação moral. E essas inovações impactam diretamente na forma de planejarmos e posicionarmos as reputações nesses novos tempos. Vivemos não apenas num novo ambiente social: passamos a viver, de uma década para cá, num novo ambiente moral, com novas regras de comportamento, com novas exigências, onde transgressões que antes podiam passar despercebidas podem agora ser expostas em tempo real, em escala global. [...] ao usar condicionamentos ultrapassados, condicionamentos que poderiam ser válidos para aquele mundo que existia até uma década atrás, mas que talvez não sejam mais suficientes, essa geração hoje no comando desenvolve cenários estratégicos que podem não incorporar os novos fatores de risco diante de reputações e imagens públicas. É como se as reputações atravessassem diariamente uma grande avenida de trânsito intenso, no horário de pico, sem olhar para os lados. Resultado? Danos de reputação, arranhões de imagem, perda de credibilidade pública, de poder simbólico. Vistos sob essa perspectiva, podemos concluir que os abalos de credibilidade e reputação que se sucedem na crônica do dia-a-dia não são apenas fruto de um descasamento moral. São também resultado de uma defasagem tecnológica, de uma incapacidade infelizmente generalizada de perceber (sobretudo nos núcleos de comando) que certas atitudes que antes poderiam escapar do escrutínio público passaram a estar expostas de uma forma que seus protagonistas, muitas vezes, talvez não consigam perceber. (ROSA, 2007, p. 62-63).

³⁷Limite de caracteres da rede social Twitter.

Se por um lado a internet aproximou o mundo — não existe distância, uma organização, por exemplo, pode construir um diálogo muito mais próximo com o seu público —, por outro, ela deu maior visibilidade a falhas e condutas, muitas vezes, questionáveis. Outro enfoque importante da evolução tecnológica, é a velocidade da comunicação e da disseminação de notícias. Segundo Forni (2019), não há mais o atraso entre o acontecimento e o conhecimento do público sobre ele, como ocorria no passado. Atualmente, as informações são difundidas em tempo real, quase que instantaneamente.

Quando esse aspecto é observado sob a ótica da comunicação de crise, Coombs e Holladay (2010) destacam que a internet amplifica as expectativas das partes interessadas pela brevidade de um posicionamento em momentos de conflito. Enquanto anos atrás era aceitável uma resposta inicial à crise em 24 horas, hoje, os autores apontam que o recomendado é o compartilhamento de mensagens aos *stakeholders* em até uma hora após o surgimento do evento ou, preferencialmente, em tempo menor.

Além da repercussão de crises já existentes, o meio digital também possibilita a origem de novas crises, pois, como destacado anteriormente, as redes sociais potencializam as fraquezas das organizações, o que faz com que os *stakeholders* — que através desse canal se tornam ainda mais atuantes — influencie outros *stakeholders* ao expor suas opiniões com facilidade e, dessa forma, iniciam um debate generalizado. Diante dessa situação, Coombs e Holladay (2010) apontam que

[...] isso é altamente relevante durante uma crise em que as partes interessadas podem se sentir vitimizadas e procuram outras pessoas que compartilhem suas opiniões. Quando as vítimas da crise usam sites de redes sociais para encontrar outras pessoas, elas não são limitadas pela geografia. As partes interessadas podem se reunir virtualmente, compartilhar histórias, formar coalizões, compartilhar as informações mais recentes e até mesmo buscar uma ação legal coletiva. (COOMBS e HOLLADAY, 2010, p. 381-382, tradução nossa)³⁸

³⁸No original: “[...] it is important to also consider that the stake- holders themselves can use blogs to connect with other stakeholders. This is highly relevant during a crisis where stakeholders might feel victimized and are looking for others who share their views. When crisis victims use social networking sites to find others, they are not limited by geography. Stakeholders can meet virtually, share stories, form coalitions, share the latest information, and even seek collective legal action. In the case analysis that follows, the organizations involved in the crisis did not use new media, or traditional media effectively enough, to satisfy the victims. The victims used blogs to support one another, share resources, and coalition build”.

Para definir as crises originadas no ambiente digital, Coombs (2019) criou o termo *paracrisis*, pois, segundo o autor, o termo crise nas redes sociais é muito vago, podendo se referir à repercussão de uma crise ou o agravamento dela nas redes sociais, algo que pode ocorrer com todas as crises e não especificamente com aquelas iniciadas na ambiência digital. Na definição realizada por Coombs (2019), uma *paracrisis* não significa propriamente uma crise, porém, caso não tratada de maneira adequada e ágil, pode tornar-se uma.

De acordo com Coombs (2019), a *paracrisis* funciona como um alerta para a crise. Ela refere-se a troca de mensagens por parte dos *stakeholders* que denunciam, do ponto de vista deles, algum comportamento irregular da organização. Caso haja negligência em sua tratativa, a visibilidade e a dimensão do ocorrido tende a ser maior, ocasionando assim, como destacado anteriormente, uma verdadeira crise. Em um ambiente potencializador de conflitos como as redes sociais, é importante que a organização esteja ciente das *paracrisis* que a envolvem e, ao notar riscos à sua reputação, tome as devidas medidas para abrandar o ocorrido.

Coombs (2019) ressalta que uma *paracrisis*, assim como uma crise, pode ser global. Atualmente com a internet, os *stakeholders* possuem um grande poder de disseminação de ideias e opiniões, além de adquirirem a possibilidade de acompanhar e julgar cada movimento realizado pelas organizações e pessoas físicas em tempo real. Ainda segundo o autor, as “*paracrisis* surgem quando uma organização deve gerenciar uma ameaça de crise à vista de seus *stakeholders*” (COOMBS, 2019, cap. 3, tradução nossa)³⁹. Ou seja, assim como a ameaça de crise é criada e exposta pelos *stakeholders*, o seu gerenciamento também deve ocorrer dessa forma. Uma organização deve estar preparada para agir diante de uma *paracrisis* e detectar o seu nível de risco. Quanto a resposta para o ocorrido, Coombs destaca que

Os gerentes de crise têm seis respostas básicas para uma *paracrisis* desafiadora: (1) recusar, ignorar o desafio e escolher não responder; (2) refutação, argumentar que as ações ou políticas da organização são responsáveis e apropriadas; (3) repressão, tentar silenciar os desafiadores, impedindo-os de criar e espalhar mensagens; (4) reconhecimento/recepção, reconhecer que há um problema, mas não tomar medidas para resolver o problema; (5) revisar, fazer algumas mudanças nas políticas ou comportamentos, mas não as mudanças exatas solicitadas pelos

³⁹No original: “Paracrisis emerge when an organization must manage a crisis threat in full view of its stakeholders”.

desafiadores, e (6) reformar, fazer as mudanças nas políticas ou comportamentos solicitados pelos desafiadores. A seleção da opção de resposta depende de quão poderosos/ameaçadores os desafiadores parecem, o custo das mudanças e quão consistente é a mudança com a estratégia da organização. (COOMB, 2019, cap.3, tradução nossa)⁴⁰

Atualmente, os usuários das redes sociais exercem um papel de fiscalização e julgamento apurado, o que fez com que se criasse a “cultura do cancelamento”, que visa julgar e “cancelar” organizações e pessoas físicas que realizam ações que não são mais socialmente toleradas. Nesse sentido, Rosa esclarece que “o pequeno erro de uma década atrás pode ser, hoje, uma enorme contradição. Apenas porque hoje é possível captá-lo e difundi-lo numa escala sem precedentes” (ROSA, 2007, p.64). Ativistas e militantes de movimentos sociais são alguns dos principais agentes que cobram por mudanças que, na maioria das vezes, envolvem questões sociais. Veremos mais sobre o tema no capítulo a seguir.

⁴⁰No original: “Crisis managers have six basic responses to a challenge paracrisis: (1) refusal, ignore the challenge and choose not to respond; (2) refutation, argue that the organization’s actions or policies are responsible and appropriate; (3) repression, try to silence the challengers by preventing them from creating and spreading messages; (4) recognition/reception, acknowledge there is a problem but take no actions to address the problem; (5) revision, make some changes to the policies or behaviors but not the exact changes requested by the challengers, and (6) reform, make the changes to policies or behaviors requested by the challengers. The respond option selection depends on how powerful/threatening the challengers appear, the cost of the changes, and how consistent the change is with the organization’s strategy”.

3 OS MOVIMENTOS SOCIAIS E O ATIVISMO DIGITAL

O advento da internet e, por consequência, das redes sociais não mudou somente a forma das pessoas se comunicarem, mas também intervém e impacta diretamente nas formas que elas se organizam. Com a vida em rede, o debate, a troca de ideias e o compartilhamento de ideologias se tornaram acessíveis e presentes entre os internautas. Machado (2007) defende que as novas tecnologias se tornaram importantes instrumentos para a articulação e organização popular, promovendo a criação de novos movimentos sociais e novas formas de ativismo.

No universo acadêmico há uma infinidade de teses e pesquisadores que atuam diretamente com temas referentes aos movimentos sociais, tanto aqueles organizados dentro do mundo virtual, quanto fora dele. Contudo, apesar de numerosos trabalhos sobre o tema, segue sendo importante a sua contextualização. Muitas coisas podem influenciar e diferenciar os movimentos sociais: contexto histórico, região geográfica e motivações, por exemplo. De uma maneira geral, podemos dizer que os movimentos sociais são construídos por grupos da sociedade civil que buscam reivindicar algum direito. Castells (2013) define que:

Ao longo da história, os movimentos sociais são produtores de novos valores e objetivos em torno dos quais as instituições da sociedade se transformaram a fim de representar esses valores criando novas normas para organizar a vida social. Os movimentos sociais exercem o contrapoder construindo-se, em primeiro lugar, mediante um processo de comunicação autônoma, livre do controle dos que detêm o poder institucional. (CASTELLS, 2013)

Para Castells (2013), os movimentos se formam a partir das aspirações humanas de justiça ao confrontarem injustiças sociais, sejam elas econômicas, ligadas à desigualdades, intolerância, preconceitos e outras diversas atrocidades. Dessa forma, a partir desse contexto, o autor defende que “os movimentos sociais têm um conjunto de causas estruturais e motivos individuais para se erguer contra uma ou várias dimensões da dominação social” (CASTELLS, 2013).

Os movimentos sociais buscam promover mudanças sociais. Segundo Gohn, esses movimentos “mobilizam ideias e valores e geram saberes e aprendizados coletivos” (GOHN, 2010). Com o decorrer dos anos, vários conceitos e definições para o tema foram desenvolvidos. Importante destacar que o espaço geográfico sempre foi uma questão determinante para a elaboração de trabalhos sobre o assunto, visto que cada país, assim como continentes, possuem suas próprias

histórias que desencadearam movimentos sociais de acordo com seu contexto e necessidades coletivas.

A chegada da internet e a organização social em rede trouxe uma nova realidade, assim como oportunidades para os movimentos sociais. Malini e Antoun (2013) ressaltam que o ciberespaço engaja um ativismo que incorpora diversas frentes que podem estar diretamente ligadas a diferentes aspectos como, por exemplo, às articulações coletivas contra governos autoritários, tal como às campanhas que promovem determinadas causas sociais. O espaço virtual originou inúmeras possibilidades para as pessoas lutarem pelas suas causas. Ele eliminou barreiras — geográficas, linguísticas e temporais — e deu voz às minorias, além de exercer um importante papel de fiscalização e conscientização social. As redes sociais se tornaram um local democrático, onde é possível que cada indivíduo se expresse da maneira desejada, podendo ele mesmo tomar iniciativas que gerem debates e movimentos entre a sociedade. Nesse sentido, os autores argumentam que

No passado, a indignação das populações acabava capturada por golpes de estado de grupos ideológicos intolerantes e violentos. Hoje as populações reunidas nos movimentos sociais e ações coletivas não precisam que os intermediários falem por elas através das mídias de massa e instituições políticas. A Internet gerou uma mídia livre impulsionada por milhões de blogueiros e fermentada pelas redes sociais. A Internet se revelou um megaespaço público onde qualquer um tem voz e pode falar por si mesmo. Isto permitiu que os movimentos sociais falem diretamente através de seus manifestantes sem precisar que líderes e porta-vozes sequestrem seus interesses em nome de fanatismos ideológicos e voracidade econômica. (MALINI;ANTOUN, 2013, p.174)

A inserção da tecnologia à causa, como dito anteriormente, originou novas formas de ativismo, facilitando, assim, a criação e a organização de novos movimentos sociais e ações coletivas. Com a internet, principalmente as redes sociais, é possível que, além dos movimentos já consolidados — como a luta feminista, movimento dos sem terra e a causa LGBTQIA+, por exemplo —, se originem novos movimentos ou novas ações sociais a partir de movimentos já existentes. Castells (2013) aponta que o ciberespaço dá ao indivíduo uma autonomia que antes não era possível. O autor nomeia esse processo como autocomunicação:

Nos últimos anos, a mudança fundamental no domínio da comunicação foi a emergência do que chamei de autocomunicação - o uso da internet e das redes sem fio como plataformas da comunicação digital. É comunicação de massa porque processa mensagens de muitos para muitos, com o potencial

de alcançar uma multiplicidade de receptores e de se conectar a um número infindável de redes que transmitem informações digitalizadas pela vizinhança ou pelo mundo. É autocomunicação porque a produção da mensagem é decidida de modo autônomo pelo remetente, a designação do receptor é autodirecionada e a recuperação de mensagens das redes de comunicação é autosselecionada. A comunicação de massa baseia-se em redes horizontais de comunicação interativa que, geralmente, são difíceis de controlar por parte de governos ou empresas. Além disso, a comunicação digital é multimodal e permite a referência constante a um hipertexto global de informações cujos componentes podem ser remixados pelo ator que comunica segundo projetos de comunicação específicos. A autocomunicação de massa fornece a plataforma tecnológica para a construção da autonomia do ator social, seja ele individual ou coletivo, em relação às instituições da sociedade. É por isso que os governos têm medo da internet, e é por isso que as grandes empresas têm com ela uma relação de amor e ódio, e tentam obter lucros com ela, ao mesmo tempo que limitam seu potencial de liberdade (por exemplo, controlando o compartilhamento de arquivos ou as redes com fonte aberta). (CASTELLS, 2013)

Muitos movimentos e ações reivindicadas através do ciberespaço tomam o “mundo real”. Castells (2013) se refere a essa junção como um espaço híbrido, algo que foi construído nas redes e que possui continuidade no espaço físico. Nesse contexto, o autor alega que essa ação conjunta acaba “conectando o ciberespaço com o espaço urbano numa interação implacável e constituindo, tecnológica e culturalmente, comunidades instantâneas de prática transformadora.” (CASTELLS, 2013). São inúmeros os exemplos de movimentos que construíram esse espaço híbrido, entre a internet e o físico, e, ainda neste capítulo, eles serão citados.

O fato é que esses dois mundos — físico e virtual — estão estreitamente conectados. Sob a ótica dos movimentos sociais, atualmente, eles coexistem, pois um impacta diretamente no outro. É comum vermos um movimento ou uma ação social tomar as ruas, assim como é comum vermos uma mobilização digital acerca de um movimento que está ocorrendo de forma física. Quando observamos a história do surgimento da internet, essa relação se torna ainda mais clara. Originada em meados dos anos 60, a internet surgiu em um contexto marcado pela Guerra Fria, onde o Departamento de Defesa dos Estados Unidos buscou criar uma ferramenta de comunicação em pontos estratégicos, a fim de proteger e descentralizar informações para que elas não fossem destruídas, caso estivessem salvas em locais bombardeados⁴¹.

Desse acontecimento até hoje, muita coisa mudou. Contudo, é importante ressaltar que, atualmente, desde o surgimento da internet, a vida em rede e em sociedade estão interligados. Machado (2007) destaca a importância e o impacto do

⁴¹Disponível em: <<https://bit.ly/3lxR5GQ>>. Acesso em: 01/12/2021.

surgimento do ciberespaço, tanto na vida como na luta social, ao dizer que “a possibilidade de comunicação rápida, barata e de grande alcance faz atualmente da Internet o principal instrumento de articulação e comunicação das organizações da sociedade civil, movimentos sociais e grupos de cidadãos” (MACHADO, 2007, p. 268).

Srivastava (2009, *apud* GREGOLIN, 2012) denominou essa nova forma de ativismo como “ativismo transmídia”. Segundo a autora, a internet e as redes sociais oferecem a oportunidade de uma narrativa transmidiática para os movimentos sociais. Gregolin (2012) esclarece que esse estilo de narrativa

Trata-se, portanto, de pensar o ativismo no sistema midiático atual com estrutura multiplataforma em que a produção/compartilhamento do conteúdo acontece em uma sociedade com pessoas conectadas por uma causa, abrindo caminhos para o diálogo e instigando o engajamento no compromisso para a ação. Assim, o ativismo transmídia é um fenômeno contemporâneo, propiciado pelo uso crescente de aparelhos portáteis, com seus recursos de geolocalização e de conectividade, que permitem às pessoas entrarem em contato umas com as outras e criarem grupos virtuais em torno de temas de interesse comum, seja para trocar experiências, resolver problemas ou aliar-se à luta por uma causa social. (GREGOLIN, 2012, p. 09)

O ativismo transmídia permite que os indivíduos interajam e criem o movimento em conjunto, visto que estão ligados por uma rede e, como mencionado anteriormente, não há fatores externos e físicos que impeçam a disseminação de opiniões e ideias. Ou seja, há uma interação maior do usuário na causa. Castells define esse conceito de rede, onde pessoas com as mesmas causas produzem conteúdo, como sociedade em rede, alegando que as

[...] redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho). (CASTELLS, 1999, *apud* GREGOLIN, 2012, p. 10)

Para Gregolin (2012), de encontro ao conceito de narrativa transmídia, o ciberespaço proporciona diversas ferramentas de intervenção que contribuem para o fortalecimento e a disseminação de mobilização e movimentos sociais. Nesse sentido, é importante destacar que as próprias redes sociais e os seus processos de interação facilitam a propagação desses movimentos. Malini e Antoun ressaltam o poder das hashtags nas redes, pois, segundo os autores, o usuário “ao indexar suas mensagens sobre o mundo em uma hashtag, [...] faz da tag um movimento de apresentação da ação política em seu assunto e transforma as mensagens em

quantidades intensivas de argumentos de uma controvérsia” (MALINI; ANTOUN, 2013, p. 214).

Muitos movimentos e ações sociais nasceram através de *hashtags*⁴². Além disso, muitos desses casos saíram do ciberespaço para ocuparem os espaços urbanos. Falaremos mais deles a seguir.

3.1 Quando as hashtags tomam as ruas

O movimento #BlackLivesMatters (#VidasNegrasImportam, em português) emergiu a partir da absolvição de George Zimmerman, em Julho de 2013, na morte a tiros do adolescente afro-americano, Trayvon Martin. Em decorrência da notícia, a estadunidense Patrisse Cullors postou em seu perfil pessoal do Facebook um post contendo “Black Lives Matters” (Figura 4). Logo, o termo virou um grito de guerra. Em um primeiro momento, a hashtag tomou conta das redes sociais, contudo, o movimento ganhou repercussão nacional apenas em 2014, através dos protestos realizados nas ruas do país após a morte dos afro-americanos Michael Brown, em Ferguson, e Eric Garner, na cidade de Nova Iorque.

Figura 4 - O post que originou o movimento #BlackLivesMatters



Fonte: CNN⁴⁴

Em pouco tempo, o movimento passou de ser uma simples hashtag de protesto para se tornar uma ferramenta de denúncia contra a violência sofrida por pessoas negras nos Estados Unidos. Hoje o Black Lives Matters tornou-se uma

⁴²Segundo definição do dicionário de Oxford, Hashtag “[...] refere-se ao uso do símbolo de hash (#) na frente de uma palavra ou frase em sites de mídia social como o Twitter, para identificar e agrupar mensagens sobre um tópico específico”. Disponível em: <<https://bit.ly/3LrKwiW>>. Acesso em: 17/05/2022.

⁴³Tradução nossa: “declaração: os corpos negros não serão mais sacrificados para o resto da iluminação do mundo. estou farta. eu estou tão farta. trayvon, você é infinitamente amado #vidasnegrasimportam”.

⁴⁴Disponível em: <<https://cnn.it/3xVtULk>>. Acesso em: 01/12/2021.

organização fundada por Patrisse Cullors — autora do post que gerou o movimento — e as ativistas estadunidenses Alicia Garza e Opal Tometi. Segundo seu próprio site, o BML⁴⁵ se estabelece como um movimento “[...] cuja missão é erradicar a supremacia branca e construir poder local para intervir na violência infligida às comunidades negras pelo estado e vigilantes” (tradução nossa)⁴⁶.

Apesar de ser reconhecido nos Estados Unidos e através das redes sociais, o movimento tomou proporção global em 2020, onde milhares de pessoas foram às ruas do mundo, lutando pelos direitos da população negra e pelo fim da violência policial. O evento que desencadeou tais atos foi a morte de George Floyd, homem negro norte-americano, pelo policial Derek Chauvin. O vídeo do assassinato de Floyd — que possui duração aproximada de 9 minutos e mostra o policial com o joelho sobre o pescoço da vítima, que estava algemada — viralizou e causou grande revolta popular, fazendo com que locais públicos fossem tomados por protestos.

Como destacado anteriormente, os protestos não ocorreram apenas nos Estados Unidos, mas sim no mundo inteiro. No Brasil (Figura 5), a onda de protestos estadunidenses foi um incentivo para que crimes ligados à violência policial e que ainda estavam impunes, — como a morte da menina Ágatha Félix, de 8 anos, e do adolescente de 14 anos, João Pedro Mattos, que ocorreram no país — fossem reivindicados. Além dos atos físicos, as redes sociais também foram tomadas por protestos. A hashtag #BlackoutTuesday⁴⁷ foi amplamente apoiada e difundida no dia 2 de junho de 2020, onde os usuários, além de utilizarem o termo, postaram em suas redes sociais imagens pretas (Figura 6) como uma forma de protesto. A ação nasceu de uma iniciativa da indústria da música e teve como objetivo promover a luta antirracista, além de fomentar um momento de reflexão entre os usuários sobre o racismo e a morte de pessoas negras. No dia do ato, as gravadoras interromperam lançamentos e atividades previamente divulgadas, sendo, posteriormente, seguidas por influencers e artistas que também paralisaram suas atividades. Segundo a revista Forbes⁴⁸, somente na rede social Instagram, foram mais de 28 milhões de postagens que apoiaram a iniciativa no dia em que ela foi anunciada.

⁴⁵Sigla para Black Lives Matters.

⁴⁶No original: “[...] whose mission is to eradicate white supremacy and build local power to intervene in violence inflicted on Black communities by the state and vigilantes”. Disponível em: <<https://bit.ly/3dpXFKO>>. Acesso em: 01/12/2021.

⁴⁷Tradução nossa: Terça-feira do apagão.

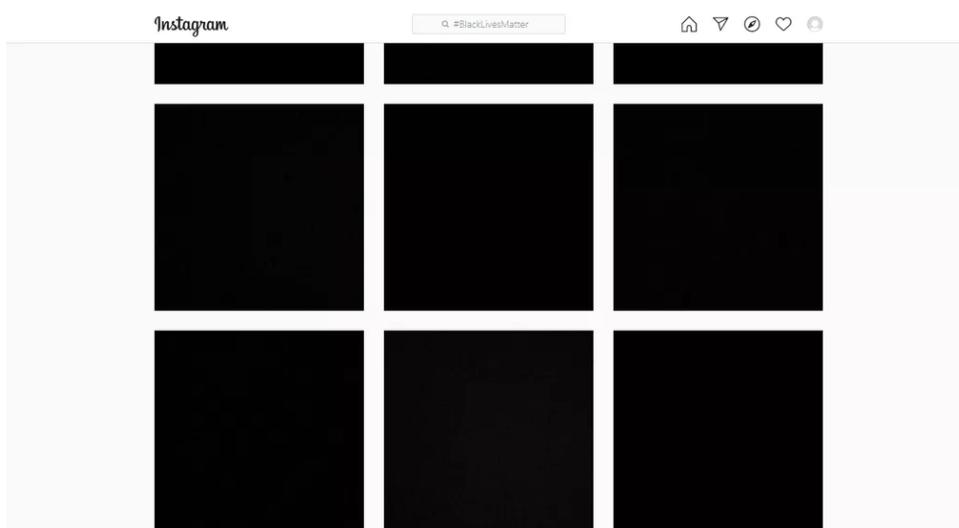
⁴⁸Disponível em: <<https://bit.ly/3rHij1i>>. Acesso em: 01/12/2021.

Figura 5 - O movimento #BlackLivesMatters no Brasil



Fonte: Amanda Perobelli/Reuters

Figura 6 - A hashtag #BlackoutTuesday tomou conta das redes sociais no dia 02/06/2020



Fonte: G1/Reprodução⁴⁹

3.2 A cultura participativa e o cibercontecimento

A comunicação também se transformou após a chegada da internet e, principalmente, a popularização das redes sociais. Nos últimos tempos, muitos

⁴⁹Disponível em: <<https://glo.bo/3Gh9csr>>. Acesso em: 01/12/2021.

pesquisadores se dedicaram a analisar fenômenos comunicacionais oriundos do mundo *on-line*. A cultura participativa é um desses objetos de estudo que foi originado a partir da esfera digital. Jenkins analisa a internet como “um veículo para ações coletivas – solução de problemas, deliberação pública e criatividade alternativa” (JENKINS, 2015, cap.5). Ainda segundo o autor, a internet criou uma nova forma de consumo de mídia, fazendo com que os consumidores saíssem de um estado de passividade diante dos meios de comunicação, para criarem em conjunto. Jenkins destaca que

Nas últimas duas décadas, uma parcela crescente do público em geral expandiu suas capacidades de comunicação, exercendo um grau muito maior de controle sobre a produção e circulação da mídia do que nunca. No processo, eles têm participado da cultura ao seu redor de maneiras novas e poderosas. (JENKINS, 2014, p. 35, tradução nossa)⁵⁰

Sendo assim, o público, a partir de suas ações, passou a pautar a mídia de acordo com seus interesses. Há uma relação de troca entre ambos, muito mais ativa e participativa do que antes. Nesse sentido, Baccin destaca que “percebemos hoje que há deslocamentos com temas que emergem originalmente das redes (como Twitter, Facebook e YouTube), cada vez mais o público quer colaborar e construir informações” (BACCIN, 2013).

De acordo com Henn (2011, *apud* BACCIN, 2013), esses acontecimentos oriundos das redes sociais, que passam a pautar as agendas midiáticas, chamam-se ciberacontecimentos. Baccin (2011) destaca que o “fazer jornalístico” acaba sendo alterado diretamente por essa nova dinâmica originada nas redes sociais. Segundo a autora,

Parte-se do pressuposto de que há uma nova configuração de acontecimento, próprio das redes sociais na internet, que se constitui na sociedade. Um acontecimento produzido e provocado pelo público está alterando a dinâmica comunicacional e desestabilizando a prática jornalística. (BACCIN, 2011)

Atualmente, a produção de conteúdo original, a disseminação de informações de maneira veloz e os debates originados a partir das redes sociais, acabam pautando a sociedade e, conseqüentemente, os meios de comunicação. Sendo assim, os critérios de noticiabilidade são alterados e os *gatekeepers* — ao menos

⁵⁰No original: “Over the past two decades, a growing portion of the general public has expanded its communication capacities, exerting a much greater degree of control over the production and circulation of media than ever before. In the process, they have been participating in the culture around them in powerful new ways”.

em relação aos acontecimentos originados nas redes sociais que pautam a agenda — se tornam obsoletos.

3.3 Quando o ativismo digital gera uma crise de imagem

Como trabalhado no capítulo anterior, nenhuma pessoa ou empresa está imune a uma crise de imagem. As redes sociais potencializam as chances de um conflito emergir, assim como também facilitam que novas mobilizações e movimentos sociais sejam criados. Ambas as situações são decorrentes das transformações tecnológicas e das novas práticas comunicacionais que despontaram neste século. O uso das redes sociais e os seus mecanismos podem criar sentidos ambíguos. Por exemplo, uma hashtag pode ser lançada por uma empresa e ser impulsionada na intenção obter lucro, contudo, essa mesma empresa pode ser destruída porque uma hashtag, criada por ativistas, foi disseminada no intuito de promover um boicote à marca.

Em 2020, conforme consta na Figura 3 deste trabalho, segundo o ICM Annual Crisis Report 2020, 7,44% das crises de imagem foram originadas pelo ativismo de consumidores. De acordo com a definição formada por Lightfoot, “o ativismo do consumidor, ou ativismo através da participação no mercado, como boicotes ou compras éticas, é a forma mais comum de ação política nos Estados Unidos, além do voto” (LIGHTFOOT, 2019, tradução nossa)⁵¹. Isso é, devido a condutas dúbias de empresas e organizações, os *stakeholders* passam a difundir ideias de boicotes e críticas negativas como forma de represália. Sendo assim, além de serem os responsáveis pela ascensão de uma organização, os consumidores passam a ocupar um papel de fiscalização, podendo culminar na ruína da instituição em questão.

Segundo Swann (2014), quando não cumprem as expectativas do público, as organizações correm grandes riscos de que grupos de pressão se formem e, assim, passem a receber cobranças de ações e mudanças na instituição. Diante desse contexto, Grunig define esses grupos ativistas como “[...] dois ou mais indivíduos que se organizam para influenciar outro público ou públicos por meio de ações que

⁵¹No original: “Consumer activism, or activism through participating in the market such as through boycotts or ethical shopping, is the most common form of political action in the United States aside from voting”.

podem incluir educação, compromisso, persuasão, táticas de pressão ou força” (*apud* SWANN, 2014, tradução nossa)⁵². Swann (2014) complementa que

Os ativistas não acontecem por acaso, embora seu despertar possa ser rápido, dependendo da situação. Existem três estágios na evolução dos públicos, de acordo com os estudiosos James Grunig e Todd Hunt. No primeiro estágio latente, o público não reconhece uma situação como um problema. No segundo, um grupo reconhece um problema e passa para o estágio consciente. Na terceira etapa, um público se torna ativo e se organiza para discutir e fazer algo sobre a situação. (SWANN, 2014, p. 296, tradução nossa)⁵³

Austin e Jin (2018) destacam que a cobrança dos ativistas por ações, não altera apenas os processos internos de uma organização, mas também pode prejudicar sua reputação e levá-la à ruína. Com o ativismo digital, vemos novos perfis de indivíduos — muitas vezes, alheios a movimentos e ações sociais — integrarem esses grupos que reivindicam mudanças, pois a internet facilitou a forma como os ativistas “[...] aumentam a conscientização, apresentam evidências, criticam oponentes, ativam e nutrem apoiadores e constroem recursos para alcançar seus objetivos.” (AUSTIN e JIN, 2018, p. 337, tradução nossa)⁵⁴. A internet e, principalmente, as redes sociais tornaram possível o rápido compartilhamento de ideias entre os ativistas e pessoas ao redor do mundo, fazendo com que a barreira do espaço físico fosse derrubada, o que acabou potencializando a ascensão de crises de imagem e, conseqüentemente, gerando um maior impacto na reputação das organizações.

Assim como o movimento #BlackLivesMatters, analisado no subcapítulo 5.1, atualmente, questões raciais são amplamente debatidas nas redes. Atos racistas, assim como a negligência de empresas e instituições diante do combate ao racismo, geram grande repercussão entre os ativistas digitais que, corretamente, buscam ações contra o preconceito. Williams e Olaniran (2002), apontam que “embora todas as crises criem riscos para a imagem organizacional, as questões raciais são especialmente propensas a uma cobertura de mídia de alto perfil, grandes perdas

⁵²No original: “a group of two or more individuals who organize in order to influence another public or publics through action that may include education, compromise, persuasion, pressure tactics or force.”

⁵³No original: “Activists don’t just happen, although their awakening can be rapid depending on the situation. There are three stages in the evolution of publics, according to scholars James Grunig and Todd Hunt. In the first—latent—stage, a public does not recognize a situation as a problem. Second, a group recognizes a problem and moves into the aware stage. In the third stage, a public becomes active and organizes to discuss and to do something about the situation”.

⁵⁴No original: “[...] raise awareness, present evidence, criticize opponents, activate and nurture supporters, and build resources to achieve their goals”.

financeiras e desconfiança ou alienação do público principal” (WILLIAMS; OLANIRAN, 2002, p. 296, tradução nossa)⁵⁵.

Na academia, são poucos os autores que tratam o tema das crises de imagem ligadas ao racismo. Segundo Coombs (2017), “a discriminação racial é uma questão social poderosa que pode manchar a reputação de uma empresa e pode ser uma *paracrisis* ou uma crise de reputação” (COOMBS, 2017, tradução nossa)⁵⁶. Em seu blog pessoal, *Crisis Communication Blog by Timothy Coombs*, o autor reflete a atual importância das marcas se posicionarem diante de questões sociais, algo que, em um passado recente, era evitado ser abordado para não gerar controvérsias. Contudo, nos tempos atuais, a indiferença às causas sociais não é mais aceita pelos consumidores. Nessa mesma tendência, Coombs (2020) expõe o estudo realizado pela empresa Porter Novelli, onde mostra que “[...] 64% das pessoas acham inaceitável que as empresas fiquem em silêncio sobre questões de justiça social e 56% sentem que uma empresa está fora de contato se não falar sobre questões de justiça social” (COOMBS, 2020, tradução nossa)⁵⁷.

No atual mundo conectado e cada vez mais envolvido em causas sociais, é inaceitável uma empresa ou instituição manter-se indiferente a essas questões. Ao escolher a omissão, se torna vulnerável a danos permanentes em sua imagem. Coombs (2020) destaca que “ignorar esse novo risco criará danos à reputação e uma *paracrisis* terá chances de se transformar em uma crise real” (tradução nossa)⁵⁸. Nesse cenário, nenhuma instituição está imune. Não importa sua história, relevância e notoriedade no segmento em que atua. Dessa forma no próximo capítulo discutiremos mais sobre a Academia.

⁵⁵No original: “While all crises create risk to the organizational image, racial issues are especially prone to high profile media coverage, large financial loss, and distrust or alienation from critical stakeholders”.

⁵⁶No original: “Racial discrimination is a powerful social issue that can taint a company’s reputation and may be either a paracrisis or a reputational crisis. Disponível em: <<https://bit.ly/3LYwyGc>>. Acesso em: 11/04/2022”.

⁵⁷No original: “[...] 64% of people find it unacceptable for companies to be silent on social justice issues and 56% feel a company is out of touch if it does not talk about social justice issues”. Disponível em: <<https://bit.ly/3jrxSoP>>. Acesso em: 11/04/2022.

⁵⁸No original: “Ignoring this new risk will create reputational damage and the chance the paracrisis develops into an actual crisis”. Disponível em: <<https://bit.ly/3jrxSoP>>. Acesso em: 11/04/2022.

4 THE ACADEMY

O ano era 1926. Louis B. Mayer, um dos fundadores do estúdio Metro-Goldwyn-Mayer (MGM), era reconhecido como um dos homens mais poderosos e influentes de Hollywood. Para o verão daquele ano, Mayer desejava uma casa de praia em Santa Monica⁵⁹ — cidade da Costa Oeste dos Estados Unidos, localizada a, aproximadamente, 30 minutos de Los Angeles — e, para manter os custos de construção baixos e dentro de um prazo apertado de entrega, resolveu utilizar os recursos humanos de sua empresa. Porém, havia um problema. A MGM estava prestes a assinar um acordo com o sindicato dos trabalhadores do estúdio, o que garantiria a eles o recebimento das horas extras executadas. Dessa forma, como uma maneira de reduzir os custos com operários, o executivo optou por utilizar apenas alguns dos trabalhadores da MGM, contratando também, em paralelo, operários de mão de obra barata.

Na primavera daquele mesmo ano, Mayer já habitava sua mansão litorânea. Contudo, o episódio anterior havia acendido uma luz de alerta em sua cabeça. A simples possibilidade de atores, diretores e roteiristas criarem o seu próprio sindicato o assombrava. Com isso em mente, o magnata reuniu outras grandes figuras do segmento para pensarem em uma forma de tornarem os sindicatos dispensáveis para as estrelas do meio. A ideia de uma organização pareceu perfeita para o grupo. Com essa criação, os problemas trabalhistas seriam contornados sem a necessidade da criação de sindicatos, o que com certeza garantiria menos problemas e mais lucros aos grandes estúdios.

Em Janeiro de 1927, uma semana após a reunião na casa de Mayer, o executivo ofereceu um jantar a outros membros do setor, no Ambassador Hotel em Los Angeles. Naquela noite, outras 36 pessoas ligadas à indústria cinematográfica, foram apresentadas a ideia da instituição que prometia cuidar de acordos trabalhistas e melhorar a imagem pública de Hollywood. Importante destacar que, naquela época, o setor recebia constantes ataques do público. Osborne (2013), aponta que

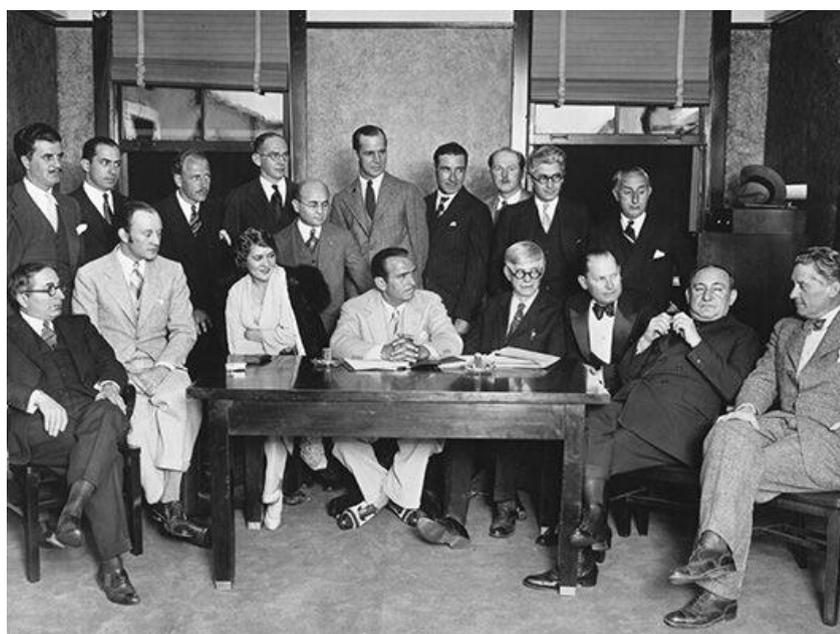
Os ataques vinham de todos os lados. Grupos eclesiásticos acusaram o meio de exercer influências nocivas em clientes desavisados, e as Associações de Pais e Professores criticaram a preocupação de Hollywood com temas adultos. Todo mundo tinha algo a dizer sobre a conduta pessoal dos cidadãos da cidade, muitas vezes desproporcionalmente para fins

⁵⁹ Disponível em: <<https://bit.ly/3kUccSL>>. Acesso em: 21/04/2022.

publicitários, então ansiosamente noticiada pela imprensa mundial, instigada pelos agressivos departamentos de publicidade dos estúdios. O governo também muitas vezes lançou um olhar crítico sobre Hollywood, ansioso para mostrar aos cineastas como usar, ou como não usar, sua inegável influência sobre as massas. (OSBORNE, 2013, p. 7, tradução nossa)⁶⁰

A proposta de Mayer e de seus companheiros, foi aceita de maneira fervorosa pelos profissionais ali presentes (Figura 7). Sendo assim, naquela mesma noite foi fundada a International Academy of Motion Picture Arts and Sciences que, durante sua incorporação, se tornou Academy of Motion Picture Arts and Sciences.

Figura 7 - A fundação da The Academy em 1927



Fonte: Oscars⁶¹

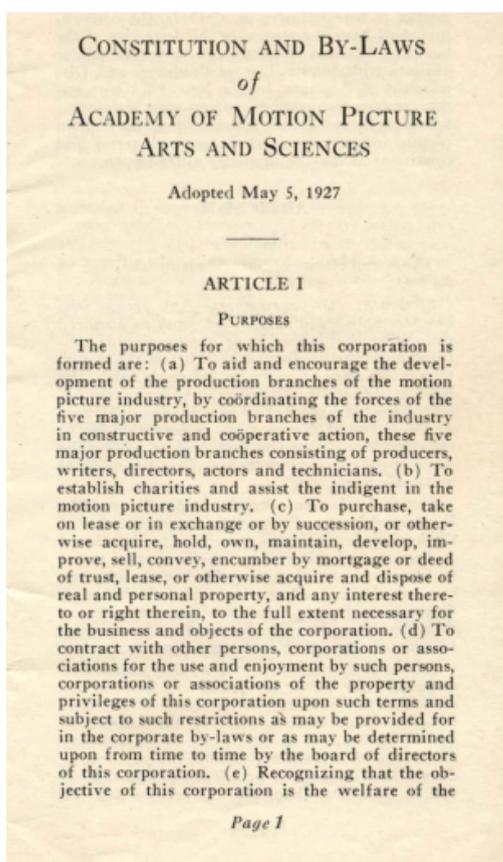
Em março daquele mesmo ano, o popular ator de cinema mudo, Douglas Fairbanks, foi eleito como presidente da instituição. No dia 4 de maio, conforme apontado por Osborne (2013), o estado da Califórnia aprovou a licença de organização sem fins lucrativos da entidade e, logo após, no dia 11 de maio, uma grande festa foi organizada pela instituição no Crystal Ballroom of the Biltmore Hotel, em Los Angeles, onde trezentas pessoas estavam presentes. Dessas, duzentas e

⁶⁰No original: "The attacks came from everywhere. Church groups charged that the medium foisted harmful influences on unsuspecting patrons, and Parent-Teacher Associations criticized Hollywood's preoccupation with adult themes. Everyone had something to say about the personal conduct of the town's citizenry, often blown out of proportion for publicity purposes, then eagerly reported by the world's press, egged on by aggressive studio publicity departments. The government, too, often cast a critical eye on Hollywood, eager to show the moviemakers how to use, or how not to use, their undeniable influence over the masses".

⁶¹Disponível em: <<https://bit.ly/3Pfe3zG>>. Acesso em: 21/04/2022.

trinta se tornaram os membros pioneiros da AMPAS⁶², após realizarem uma doação individual de cem dólares. Osborne (2013), destaca que, durante a ocasião, o presidente Fairbanks declarou “nosso propósito é positivo, não negativo. [...] Somos formados para fazer, não desfazer” (OSBORNE, 2013, p.9, tradução nossa)⁶³.

Figura 8 - A constituição e o estatuto da Academy of Motion Picture Arts and Sciences adotado em 05/05/1927. O primeiro artigo informa sobre os objetivos da organização.



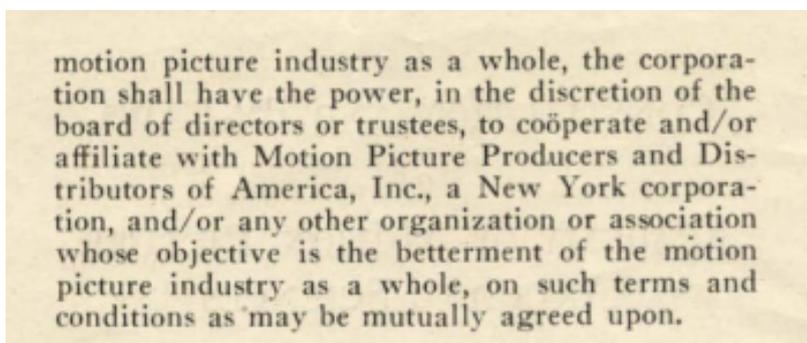
Fonte: Margaret Herrick Library Digital Collections/Oscars⁶⁴

⁶² Sigla para Academy of Motion Picture Arts and Sciences.

⁶³No original: “Our purpose is positive, not negative. [...] We are formed to do, not un-do”.

⁶⁴Tradução nossa: “Os propósitos para os quais esta corporação é constituída são: (a) Apoiar e encorajar o desenvolvimento dos ramos de produção da indústria cinematográfica, coordenando as forças dos cinco principais ramos de produção da indústria em ação construtiva e cooperativa, estes cinco grandes ramos de produção constituídos por produtores, roteiristas, diretores, atores e técnicos. (b) Para estabelecer instituições de caridade e ajudar os indigentes na indústria cinematográfica. (c) Para comprar, tomar em arrendamento ou em troca ou por sucessão, ou de outra forma adquirir, segurar, possuir, manter, desenvolver, melhorar, vender, transmitir, onerar por hipoteca ou escritura de confiança, arrendar ou adquirir e alienar propriedade real e pessoal, e qualquer interesse ou direito sobre ela, em toda a extensão necessária para os negócios e objetos da corporação. (d) Contratar com outras pessoas, corporações ou associações para o uso e gozo por tais pessoas, corporações ou associações dos bens e privilégios desta corporação em tais termos e sujeito a tais restrições que possam ser previstas no estatuto social, leis ou conforme determinado de tempos em tempos pelo conselho de administração desta corporação. (e) Reconhecendo que o objetivo desta corporação é o bem-estar da [...]”

Figura 9 - Continuação da constituição e o estatuto da Academy of Motion Picture Arts and Sciences adotado em 05/05/1927. O primeiro artigo informa sobre os objetivos da organização.



motion picture industry as a whole, the corporation shall have the power, in the discretion of the board of directors or trustees, to cooperate and/or affiliate with Motion Picture Producers and Distributors of America, Inc., a New York corporation, and/or any other organization or association whose objective is the betterment of the motion picture industry as a whole, on such terms and conditions as may be mutually agreed upon.

Fonte: Margaret Herrick Library Digital Collections/Oscars⁶⁵

Como exposto anteriormente, um dos principais motivos para a criação da The Academy foi para conter a má imagem da indústria cinematográfica na época. Segundo Osborne (2013), a AMPAS atuou intensamente nos anos seguintes a sua criação, na reversão desse cenário. Além da arrecadação de fundos e doações para grandes causas beneficentes, a instituição realizou diversos encontros com os formadores de opinião de grupos que, no passado, haviam se mostrado descontentes com o setor. Em alguns desses encontros, eram exibidos aos visitantes sessões antecipadas de filmes ainda não lançados no mercado. Sobre isso, Osborne destaca que

O valor de ter líderes comunitários influentes aprovando produtos de Hollywood foi, na época, de uma ajuda inestimável para a indústria. E embora a Academia nunca tenha pretendido ser o porta-voz oficial de toda a comunidade cinematográfica, muitas vezes serviu como uma câmara de compensação para consultas da imprensa, indivíduos particulares, organizações civis e outros. (OSBORNE, 2013, p.13, tradução nossa)⁶⁶

Contudo, em sua primeira década de atividade, a Academia não obteve tanto sucesso em seu objetivo de conter problemas ligados a assuntos sindicais. Com a chegada da Grande Depressão que atingiu os Estados Unidos em 1931, a indústria

⁶⁵Tradução nossa: [...] indústria cinematográfica como um todo, a corporação terá o poder, a critério do conselho de administração ou curadores, de cooperar e/ou afiliar-se com a Motion Picture Producers and Distributors of America, Inc., uma corporação de Nova York e/ou qualquer outra organização ou associação cujo objetivo seja o aprimoramento da indústria cinematográfica como um todo, nos termos e condições que possam ser mutuamente acordados”.

⁶⁶No original: “The value of having influential community leaders approve Hollywood product was, at the time, of inestimable help to the industry. And though the Academy was never intended to be the official spokesman for the entire film community, it has often served as a clearing-house for inquiries from the press, private individuals, civic organizations, and others”.

cinematográfica entrou em crise. Muitos estúdios declararam ou estavam à beira de declarar falência e muitas empresas da área informaram a suspensão dos salários aos trabalhadores. A AMPAS interveio nessa situação ao criar um comitê de emergência que propôs a ambos os lados o pagamento de 50% dos salários durante o período de crise e, em paralelo, iria conceder um auxílio aos trabalhadores mais desfavorecidos. O plano teve a duração de 8 semanas e, ao seu final, provou ter sido um sucesso. Aos poucos, a indústria foi se reerguendo e os estúdios voltaram a pagar os salários integrais de seus colaboradores, com exceção da Warner Bros. Company.

Essa situação acabou por causar uma tensão na The Academy. O presidente da instituição na época, Conrad Nagel, foi acusado de estar atuando a favor dos estúdios. Tal suspeita fez com que Nagel renunciasse e Theodore Reed, diretor de cinema, assumisse o cargo de presidente da instituição. Contudo, a situação acabou por enfraquecer a confiança dos membros da indústria na Academia. Reed, na ocasião, criou uma nova constituição para a AMPAS, que, segundo Osborne (2013), estava “[...] livre de política e de quaisquer interesses egoístas que possam se aplicar a qualquer oficial da Academia no futuro” (OSBORNE, 2013, p.14, tradução nossa)⁶⁷. Porém, após a origem do National Industrial Recovery Act — que enfraquecia as leis antitruste, o que, segundo Osborne (2013), fazia com que a indústria cinematográfica pudesse se autorregular, criando códigos auto-impostos —, estabelecido pelo presidente norte-americano Franklin D. Roosevelt em 1933, as acusações contra a Academia voltaram a surgir. O autor destaca que

O extenso código, elaborado pelo Comitê do Código de Produção de Cinema, enfureceu quase todos, especialmente os artistas. Eles não tinham sindicato, nem organização, e viam esse código como mais um exemplo de ditadura dos grandes executivos dos estúdios. Como a Academia contava com muitos desses executivos entre seus membros e – ao mesmo tempo – fez protestos bastante fracos nas audiências do código, aumentaram as suspeitas de que a Academia estava do lado do “inimigo” e não estava mais inclinada a agir da melhor maneira para os interesses dos atores, como já havia feito muitas vezes no passado. (OSBORNE, 2013, p. 14, tradução nossa)⁶⁸

⁶⁷No original: “[...] free of politics and any self-serving interests that might apply to any Academy officer in the future”.

⁶⁸No original: “The lengthy code, drawn up by the Motion Pictures Code Committee, infuriated almost everyone, especially performers. They were without a union, or organization, and they eyed this code as another example of dictatorship by the major studio executives. Since the Academy numbered many of those executives among its membership and—at the same time—made rather weak protestations at code hearings, suspicions grew that the Academy was on the side of the “enemy” and was no longer inclined to act in the best interests of actors, as it had often done in the past”.

O episódio fez com que diversos atores deixassem a Academia para formar o sindicato dos atores, nomeado de Screen Actors Guild, conhecido popularmente como SAG. Segundo Osborne (2013), de julho a novembro de 1933, mais de mil atores se tornaram membros do novo sindicato, o que fez crescer ainda mais o sentimento anti-Academia. Estima-se que entre 1932 e 1933, a Academia passou de 800 membros para 400 membros, passando a operar com metade dos associados.

Contudo, esse sentimento de aversão à Academia nem sempre ocupou Hollywood.

4.1 O Oscar

Segundo Osborne (2013), logo em seu primeiro ano, a AMPAS formou um comitê para cuidar do desenvolvimento de um prêmio para a indústria cinematográfica. Porém, devido a outras prioridades que surgiram em seu início, a Academia e o comitê que estava a frente do projeto, deixaram a ideia de lado. A questão ressurgiu em maio de 1928 e, dessa vez, foi aprofundada. Chamado inicialmente de Award of Merit (em português, Prêmio de Mérito), o primeiro prêmio oferecido pela The Academy contou com doze categorias, sendo elas: produção mais notável, realização de um ator, realização de uma atriz, realização em direção dramática, realização em direção de comédia, realização em cinematografia, realização em direção de arte, realização em efeitos de engenharia, realização na escrita de história original, realização na escrita de adaptação, realização na escrita do título e fotografia mais original e artística (OSBORNE, 2013, p. 15, tradução nossa)⁶⁹.

Na ocasião, foram consideradas as obras lançadas no período de agosto de 1927 a julho de 1928. De acordo com Osborne (2013), os estúdios enviaram ao comitê uma lista de filmes lançados naquele intervalo e os membros da Academia escolheram internamente os indicados ao prêmio. No entanto, os nomes escolhidos não foram divulgados ao público antes que a votação fosse realizada pelo conselho de membros da instituição — que ocorreu em fevereiro de 1929, seis meses após a data limite estipulada aos estúdios para envio das películas a serem avaliadas. Os

⁶⁹No original: “Most outstanding production, Achievement by an actor, Achievement by an actress, Achievement in dramatic directing, Achievement in comedy directing, Achievement in cinematography, Achievement in art direction, Achievement in engineering effects, Achievement in original story writing, Achievement in writing adaptation, Achievement in title writing, Most unique and artistic picture”.

resultados foram divulgados à imprensa dias após a votação e os prêmios foram entregues três meses depois, em maio de 1929, em um banquete realizado no Blossom Room do Hollywood Roosevelt Hotel, localizado em Los Angeles (Figura 10).

Figura 10 - Registro do primeiro Academy Awards



Fonte: Oscars⁷⁰

Ao longo dos anos, constantes transformações ocorreram com a premiação. Durante, aproximadamente, uma década, os ganhadores eram anunciados na edição noturna dos jornais. Porém, após o vazamento dos resultados pelo jornal *Los Angeles Times*, em 1940, a Academia adotou o método de envelopes lacrados a serem abertos somente durante a cerimônia — sistema que é utilizado até os dias atuais. As categorias a serem premiadas também sofreram constantes alterações e, de acordo com Osborne (2013), foram estabilizadas somente em meados dos anos 40. Outro ponto a ser destacado é o fato de que, inicialmente, as famosas estatuetas douradas eram destinadas somente aos vencedores das categorias de melhor ator e melhor atriz. Nas primeiras edições do evento, os outros ganhadores eram premiados com placas e certificados de mérito emitidos pela AMPAS.

⁷⁰Disponível em: <<https://bit.ly/3w5XIFL>>. Acesso em: 21/04/2022.

O nome Oscar surgiu durante a primeira década do evento, porém a Academia só o adotou oficialmente em 1939. Sua origem ainda é uma incógnita, contudo a versão mais popular⁷¹ do seu surgimento diz que a bibliotecária da instituição observou que o homem esculpido na estatueta era parecido com o seu tio, chamado Oscar. Independentemente de quem o criou, o fato é que o nome perdura até os dias atuais e está enraizado na indústria, como também na cultura. Nesse contexto, Osborne (2013) ressalta que

Sob qualquer nome, o Oscar e a própria Academia tornaram-se partes de prestígio da comunidade cinematográfica no final da primeira década, e a organização foi fortalecida internamente por dores de crescimento e pela capacidade de se adaptar a um mundo e indústria em constante mudança. Mais problemas estavam por vir, mas os primeiros anos da nova organização criaram pelo menos uma base sólida sobre a qual construir. E quando a segunda década começou, a própria apresentação do Oscar já era uma parte indelével da consciência do público, muito além das paredes invisíveis de um lugar chamado Hollywood. (OSBORNE, 2013, p.17, tradução nossa)⁷²

Com o passar do tempo, o Oscar se tornou o principal evento da indústria cinematográfica. A mera indicação ao prêmio é considerado como um ponto de virada na vida dos profissionais, pois, graças ao prestígio e o alcance da premiação, o indicado passava a ter uma grande evidência no setor. Desde sua segunda edição, que ocorreu em 1930, a cerimônia é transmitida nos Estados Unidos. Na ocasião, uma rádio de Los Angeles realizou a cobertura do evento e, desde então, a cerimônia foi transmitida aos estadunidenses de forma ininterrupta. A primeira transmissão televisiva do evento ocorreu em 1953, ano que marcava a vigésima quinta edição do Oscar. A partir de 1969, a cerimônia passou a ser transmitida globalmente. Estima-se que em 2022, o evento foi transmitido para mais de duzentos países⁷³.

Devido a sua relevância, ao longo dos anos o Oscar, assim como a The Academy, acumulou inúmeros momentos gloriosos, contudo, em paralelo, crises e infortúnios também fazem parte de sua história. A seguir, veremos como questões raciais foram desenvolvidas ao longo da sua trajetória.

⁷¹Disponível em: <<https://bit.ly/3w7FRhC>>. Acesso em: 21/04/2022.

⁷²No original: "Under any name, the Academy Awards and the Academy itself has become prestigious parts of the film community by the end of the first decade, and the organization had been internally strengthened by growing pains and the ability to adapt in a changing world and industry. More problems were ahead, but the beginning years of the new organization had at least created a firm foundation on which to build. And by the time the second decade began, the presentation of the Academy Awards themselves was already an indelible part of the public's consciousness, far beyond the invisible walls of a place called Hollywood".

⁷³Disponível em: <<https://bit.ly/3yCTEyn>> Acesso em: 12/05/2022.

4.2 As questões raciais no Oscar

A falta de diversidade racial sempre foi um problema em Hollywood. E claro, com a Academia, e conseqüentemente o Oscar, não seria diferente. Apesar de sua primeira cerimônia ter ocorrido em 1929, apenas em 1940 que um negro foi indicado e também ganhou a estatueta dourada. Ou seja, 11 anos após a criação do prêmio. Na ocasião, Hattie McDaniel foi indicada à categoria de melhor atriz coadjuvante pelo filme *...E o Vento Levou*. McDaniel interpretou a escrava Mammy, que cuidava com zelo da protagonista — branca — da obra.

Infelizmente, os personagens afro-americanos eram extremamente estereotipados na Hollywood dos anos 20 e 30. Atores e atrizes negros, em sua maioria, recebiam oportunidade para interpretar apenas papéis secundários que possuíam uma representação negativa dos negros. Nesse contexto, Register (1997) destaca que a “maioria dos afro-americanos não teve oportunidades de conseguir papéis importantes. Ao mesmo tempo, o corpo afro-americano foi mercantilizado como objeto de perigo e desejo por causa de sua negritude” (REGISTER, 1997, p.99, tradução nossa)⁷⁴.

Hattie McDaniel, apesar de indicada ao Oscar, não deixou de sofrer com o preconceito na própria premiação. Ao chegar no Ambassador Hotel, onde a cerimônia seria realizada, a atriz foi impedida pelo hotel de se sentar ao lado dos profissionais brancos ali presentes, até mesmo dos seus colegas de elenco. McDaniel foi escoltada para uma pequena mesa ao canto do salão de eventos, distante dos outros indicados. Segundo matéria publicado na revista *The Hollywood Reporter*⁷⁵ em 2015, devido a política de segregação racial do local, David O. Selznick — produtor de *...E o Vento Levou* — teve que pedir ao hotel que deixasse a atriz entrar no prédio.

Ao receber sua estatueta, McDaniel realizou um discurso emocionado e entoou: “Sempre a levarei como um farol para qualquer coisa que eu possa fazer no futuro. Espero sinceramente ser sempre um crédito para minha raça e para a

⁷⁴No original: “Most African Americans were denied opportunities to land major roles. At the same time, the African American body was commodified as an object of danger and desire because of its blackness”.

⁷⁵Disponível em: <<https://bit.ly/3l90ns2>>. Acesso em: 13/05/2022.

indústria cinematográfica”⁷⁶. Contudo, ao contrário do que acontecia com os atores brancos ao vencerem, a carreira de Hattie não prosperou. Em 1944, de acordo com o *The Hollywood Reporter*, a atriz chegou a admitir o seu desconforto com o prêmio, “era como se eu tivesse feito algo errado”⁷⁷, alegou ela.

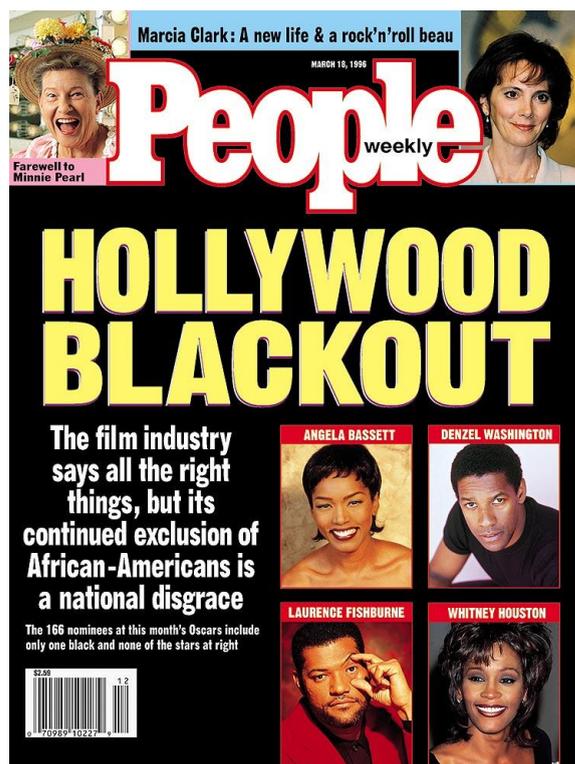
A vitória de McDaniel não tornou o Oscar mais diverso. Somente em 1950, um novo ator negro foi indicado a uma das categorias principais do prêmio. Assim como Hattie, Ethel Waters também foi indicada na categoria de melhor atriz coadjuvante, contudo não foi a vencedora. Em sua história, o Oscar registra diversos períodos em que atores e atrizes negros não foram indicados e também períodos de pouca representativa. Em 1996, por exemplo, de 166 profissionais indicados, apenas um era negro. A revista *People*, duas semanas antes do evento, lançou a campanha *Hollywood Blackout*⁷⁸ para denunciar a falta de diversidade na cerimônia (Figura 11). Além de ressaltar a desigualdade racial entre os indicados, a publicação também destacou a discrepância entre os membros votantes da Academy of Motion Picture Arts and Sciences: de 5.043 membros, menos de 200 eram negros. Contudo, a denúncia não foi muito repercutida, o que, conseqüentemente, não gerou impactos ao Oscar e à Academia.

Figura 11 - A capa da revista People em denuncia a falta de diversidade no Oscar

⁷⁶No original: “I shall always hold it as a beacon for anything I may be able to do in the future. I sincerely hope that I shall always be a credit to my race and the motion picture industry”.Disponível em: <<https://bit.ly/3l90ns2>>. Acesso em: 13/05/2022.

⁷⁷No original: “It was as if I had done something wrong”. Disponível em: <<https://bit.ly/3l90ns2>>. Acesso em: 13/05/2022.

⁷⁸Disponível em:<<https://bit.ly/3yCud01>>. Acesso em: 14/05/2022.



Fonte: People

Conforme revelou a revista *Newsweek*⁷⁹, em matéria publicada em 2021, do total de 1.750 indicações às categorias de Melhor Ator, Melhor Atriz, Melhor Ator Coadjuvante e Melhor Atriz Coadjuvante, considerando o período de 1929 a 2020, apenas 75 desse total são referentes a pessoas negras, o que significa uma representatividade de apenas 4,5% entre os indicados. Quanto aos vencedores, considerando o mesmo período de tempo e as mesmas categorias, do total de 354 ganhadores, apenas 19 foram negros, o que representa 5,3% dos atores. Tais dados explicitam a desigualdade racial presente no Oscar.

⁷⁹Disponível em: <<https://bit.ly/3wrDLbp>>. Acesso em: 14/05/2022.

5 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, o presente trabalho realizará uma análise qualitativa através do método de estudo de caso. Por meio da coleta e análise de dados, iremos nos aprofundar em um caso único envolvendo a organização The Academy e a crise de imagem enfrentada, principalmente, no ano de 2016. Yin (2001) destaca que

Em outras palavras, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo- com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si (Stoecker, 1991), mas uma estratégia de pesquisa abrangente. (YIN, 2001, cap.1)

Ainda segundo o autor, o estudo de caso é utilizado quando o pesquisador não possui nenhuma influência, controle ou participação sobre o evento pesquisado. Yin (2001), ao se referir a metodologia em questão, ainda afirma que

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se complementar esses estudos de casos "explanatórios" com dois outros tipos - estudos "exploratórios" e "descritivos". Independentemente do tipo de estudo de caso, os pesquisadores devem ter muito cuidado ao projetar e realizar estudos de casos a fim de superar as tradicionais críticas que se faz ao método. (YIN, 2001, cap.1)

Durante este trabalho, foram utilizados quatro procedimentos metodológicos: a pesquisa exploratória e a descritiva, sendo realizadas sob a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa exploratória tem como objetivo tornar o objeto de estudo do presente trabalho, familiar ao pesquisador e a comunidade acadêmica. Da Costa e Da Costa (2017), definem uma pesquisa exploratória como “quando o tema escolhido ainda não foi detalhadamente estudado, portanto ainda não existem muitos dados, dizemos que é uma pesquisa de caráter exploratório, e aplica-se a qualquer tipo de pesquisa” (DA COSTA; DA COSTA, 2017, p.37).

A pesquisa exploratória é utilizada para a construção de um embasamento teórico consistente para toda a comunidade acadêmica. Com isso, o processo de estudo e criação de hipóteses é facilitado. A pesquisa exploratória visa o

aprofundamento do pesquisador ao tema em questão, através de uma minuciosa pesquisa bibliográfica.

Sendo assim, foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre a organização trabalhada, a The Academy, no intuito de entender sua origem. Também foram realizadas pesquisas sobre a crise de imagem em decorrência do movimento #OscarsSoWhite e, principalmente, a literatura acadêmica referente às teorias abordadas. Da Costa e Da Costa (2017), apontam que uma pesquisa bibliográfica “é aquela realizada em livros, revistas, jornais, etc. Ela é básica para qualquer tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma” (DA COSTA; DA COSTA, 2017, p.36). Macedo (1995) complementa que uma pesquisa bibliográfica

é a busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa (livros, verbetes de enciclopédia, artigos de revistas, trabalhos de congressos, teses etc.) e o respectivo fichamento das referências para que sejam posteriormente utilizadas (na identificação do material referenciado ou na bibliografia final). (MACEDO, 1995, p.13)

Para a pesquisa em questão, durante o período de setembro a dezembro de 2021, foram coletados materiais referentes aos assuntos trabalhados. Essas pesquisas bibliográficas foram realizadas em sua maioria nas redes sociais, veículos jornalísticos, teses, artigos, livros, entre outros. Após a coleta, esses dados foram incluídos em uma planilha de fichamento com todas as informações necessárias para o referencial. Cada material passou a ser categorizado por tópicos referentes aos assuntos a serem tratados, facilitando, desta forma, a pesquisa e a escrita do presente trabalho.

Por fim, após a coleta e a análise dos dados, a pesquisa descritiva foi realizada. Segundo Triviños (1987, *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009), “a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade”. A pesquisa descritiva neste trabalho foi executada sob o modo de estudo de caso, que acabou por descrever toda a construção do movimento #OscarsSoWhite, seus impactos e o gerenciamento de crise de imagem realizado pela The Academy.

6 #OSCARSSOWHITE

Neste capítulo, serão observadas as fases da crise de imagem originada pela hashtag #OscarsSoWhite, que emergiu nas redes sociais em 2015 e teve seus desdobramentos em 2016. A partir disso, será analisada a gestão de crise realizada pela The Academy.

6.1 Pré-crise

Na manhã do dia 15 de janeiro de 2015, os indicados à 87ª edição do Oscar foram anunciados. O evento ocorreu no Samuel Goldwyn Theater, localizado em Beverly Hills, Califórnia. Para anunciar os nomes selecionados pela Academy Motion of Arts and Sciences, foram escolhidos⁸⁰ os diretores J.J Abrams e Alfonso Cuarón, o ator Chris Pine e, a então presidente em exercício da The Academy, Cheryl Boone Isaacs.

Em uma cerimônia que durou aproximadamente 12 minutos, o quarteto de apresentadores anunciou, pela primeira vez⁸¹, os indicados a todas as 24 categorias do prêmio. Contudo, uma evidente coincidência chamou a atenção. Os vinte atores indicados para as quatro categorias de atuação, possuíam algo em comum: todos eram brancos (Figura 12).

Figura 12 - Os indicados ao Oscar 2015 nas categorias de atuação: Melhor Ator, Melhor Atriz, Melhor Ator Coadjuvante e Melhor Atriz Coadjuvante



Fonte: Vox⁸²

⁸⁰ Disponível em: <<https://eoni.ne/3sJi71j>>. Acesso em: 17/05/2022.

⁸¹ Disponível em: <<https://bit.ly/38vBjce>>. Acesso em: 17/05/2022.

⁸² Disponível em: <<https://bit.ly/3Pqm58N>>. Acesso em: 17/05/2022.

Assim como nos anos anteriores, naquela manhã, o anúncio dos indicados foi transmitido ao vivo para milhões de telespectadores. April Reign era um deles. Enquanto aguardava seu filho ficar pronto para a escola e também se preparava para mais um dia de trabalho, April assistia a cerimônia na televisão de sua sala⁸³. Ao notar a falta de indicados negros ao prêmio, pegou seu celular e *twittou*⁸⁴ sua indignação com a falta de diversidade entre os concorrentes (Figura 13).

Figura 13 - O primeiro tweet com a hashtag #OscarsSoWhite



Fonte: Twitter, 2015⁸⁶

Em seu tweet inicial, Reign utilizou a hashtag #OscarsSoWhite (em português, #OscarTãoBranco) sendo seguida por uma comentário irônico sobre a desigualdade racial no evento — é comum que em locais de maioria branca, esses peçam para tocar os cabelos dos negros⁸⁷. No mesmo dia, a hashtag viralizou⁸⁸ e se transformou em um dos assuntos mais falados no Twitter.

Figura 14 - *Tweet* viral com a hashtag #OscarsSoWhite



Fonte: Twitter, 2015⁹⁰

⁸³Disponível em: <<https://nyti.ms/3lj4BqL>>. Acesso em: 17/05/2022.

⁸⁴Ato de publicar um tweet (mensagem) na rede social Twitter.

⁸⁵Tradução nossa: #OscarTãoBranco eles pediram para tocar no meu cabelo.

⁸⁶Disponível em: <<https://bit.ly/3li1JRI>>. Acesso em: 17/05/2022.

⁸⁷Disponível em: <<https://bit.ly/3FWJlaf>>. Acesso em: 17/05/2022.

⁸⁸Se espalhou rapidamente nas redes sociais.

⁸⁹Tradução nossa: 2015. nem uma única pessoa de cor indicada ao oscar. volto logo agarrando minha cara de surpresa. #OscarTãoBranco

⁹⁰Disponível em: <<https://bit.ly/3Pt9Xnr>>. Acesso em: 18/05/2022.

Figura 14 - *Tweet* viral que critica a imagem estereotipada dos negros construída por Hollywood e o modo que a Academia só premia atores negros nesses papeis



91

Fonte: Twitter, 2015⁹²

Segundo o site *The Wrap*⁹³, no dia em que as indicações foram anunciadas, a hashtag #OscarsSoWhite obteve mais de 17 mil impressões na rede social Twitter. O portal também destacou que a última vez que houve uma edição tão desigual foi em 1998, onde, também, só atrizes e atores brancos foram indicados às categorias de atuação. Os dados apurados através do Google Trends (Figura 15), considerando o período entre 15 de janeiro (data das indicações) a 1º de março (uma semana após a realização do Oscar), mostram que os picos de pesquisa dos usuários ao termo OscarsSoWhite ocorreram nos dias 16 de janeiro (dia posterior a divulgação das

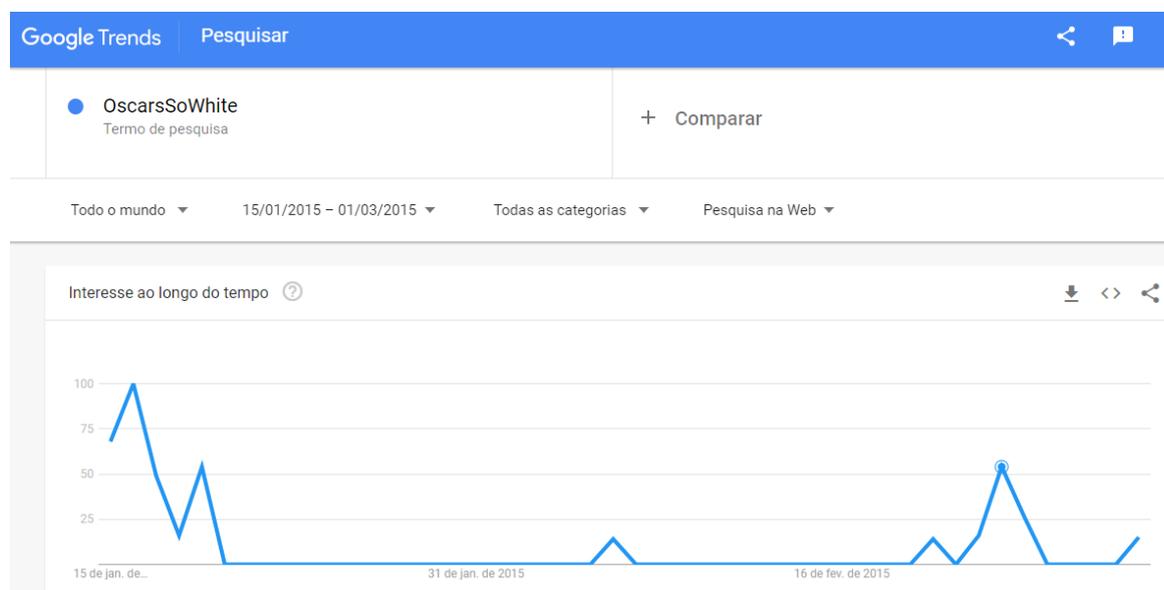
⁹¹Tradução nossa: "#OscarTãoBranco eles não mudaram seu processo de seleção em 87 anos".

⁹²Disponível em: <<https://bit.ly/3Loz73z>>. Acesso em: 18/05/2022.

⁹³Disponível em: <<https://bit.ly/3Lo4xXH>>. Acesso em: 18/05/2022.

indicações e o surgimento da hashtag) e 23 de fevereiro (um dia após a realização do Oscar).

Figura 15 - Busca pelo termo OscarsSoWhite no buscador Google considerando o período de 15/01/2015 a 01/03/2015



Fonte: Google Trends, 2022

A eclosão da hashtag e o uso dela nas redes sociais — principalmente no Twitter, onde foi criada — como forma de protesto e crítica à premiação, estabeleceu uma *paracrisis* à imagem da Academia. Utilizando o termo criado por Coombs (2019), pode-se alegar que a instituição passava por uma crise de imagem que se originou na esfera digital, contudo ainda não havia alcançado outros meios para se denominar como uma crise de imagem. Nesse momento, caso sua resposta pública não ocorresse de forma veloz e eficaz, maiores danos poderiam ser causados à imagem da organização. Nesse sentido, é importante destacar que, apesar da adversidade ter se originado na internet, as mídias sociais da organização não se posicionaram quanto ao ocorrido, contrariando o aconselhado por especialistas.

No dia 17 de janeiro, dois dias após o anúncio dos indicados ao prêmio e a disseminação da hashtag #OscarsSoWhite nas redes sociais, a presidente em exercício da The Academy, Cheryl Boone Isaacs, concedeu uma entrevista exclusiva à agência de notícias *The Associated Press*. A matéria (Figura 16), que foi difundida em inúmeros portais, foi a primeira resposta da Academia à comoção *on-line*. Dessa forma, podemos afirmar que a presidente foi escolhida como porta-voz da organização. Em seu depoimento, Isaacs afirma que as manifestações a inspiraram

a acelerar as medidas de inclusão na Academia, contudo também impõe que a falta de diversidade racial é um problema de toda a indústria cinematográfica norte-americana.

A matéria também destaca o fato de Cheryl ser a primeira presidente afro-americana, entre homens e mulheres, da Academy of Motion Picture Arts and Sciences. Quanto às acusações sobre a falta de pluralidade entre os eleitores da Academia, Isaacs reitera que a organização está "comprometida em buscar a diversidade de vozes e opiniões". Contudo, a presidente se recusou a responder, quando questionada, se ela ou os membros da AMPAS ficaram envergonhados com as acusações decorrentes da lista de indicados ao Oscar, todavia Cheryl afirmou que todos os indicados daquele ano mereciam o reconhecimento concedido pelo prêmio.

Figura 16 - A resposta da The Academy às críticas sobre a falta de diversidade nos indicados ao Oscar em 2015

The screenshot shows the top portion of a news article on the AP News website. At the top, there is a navigation bar with the AP logo and various news categories: U.S. News, World News, Politics, Sports, Entertainment, Business, Technology, Health, Science, Oddities, Lifestyle, and Photography. Below this is the main headline: "AP Exclusive: Academy president responds to Oscar firestorm". Under the headline, the author is listed as "SANDY COHEN" and the date as "January 17, 2015". There are social media sharing icons for Facebook, Twitter, and Email, along with a "Click to copy" button. The main text of the article begins with "LOS ANGELES (AP) — Responding for the first time to the firestorm of criticism over the lack of diversity in this year's Oscar nominations, film academy president Cheryl Boone Isaacs says the all-white acting slate inspires her to accelerate the academy's push to be more inclusive. She also hopes the film industry as a whole will continue to strive for greater diversity." Below the main text, there is a "RELATED TOPICS" section with links for "Industries", "Academy Awards", and "Government appointments and nominations".

Fonte: AP News⁹⁴

A resposta da Academia à *paracrisis* enquadra-se na categoria “(4) reconhecimento/recepção, reconhecer que há um problema, mas não tomar medidas para resolver o problema”, conforme categorização estabelecida por Coombs (2019). Apesar da reação da AMPAS ter ocorrido quase 48 horas após o aparecimento do conflito no ambiente digital — bem acima do tempo de resposta de até 1 hora, como aconselhado por Coombs e Holladay (2010), após o surgimento da

⁹⁴Disponível em: <<https://bit.ly/3absRPJ>>. Acesso em: 18/05/2022.

paracrisis, — a organização, naquele momento, conseguiu controlar a adversidade e evitar maiores repercussões, até mesmo boicotes, devido ao episódio.

6.2 Crise

Exatos 364 dias após o surgimento do movimento #OscarsSoWhite nas redes sociais, no dia 14 de janeiro de 2016, a The Academy estava de volta ao Samuel Goldwyn Theater para anunciar os indicados do 88º Oscar. A presidente da AMPAS, Cheryl Boone Isaacs, ao lado dos diretores Guillermo del Toro e Ang Lee, além do ator John Krasinski, divulgou a lista de concorrentes daquele ano em uma breve celebração. Contudo, a semelhança com o ano anterior não parou apenas no local em que os eventos foram realizados. Novamente, não havia diversidade racial entre os indicados. Todos eles eram brancos.

Figura 17 - Os indicados ao Oscar 2016 às categorias de atuação



Fonte: PBS⁹⁵

Importante destacar que, naquele ano, diversos atores negros estavam em evidência e sendo indicados a outros prêmios por suas performances. O longa *Straight Outta Compton*, estrelado por atores negros, conquistou inúmeras críticas

⁹⁵Disponível em: <<https://to.pbs.org/3LIsSI8>>. Acesso em: 18/05/2022.

positivas após seu lançamento e obteve diversas indicações durante a temporada de prêmios — inclusive ao Screen Actors Guild Awards como Melhor Elenco. Porém, sua única indicação ao Oscar 2016 foi na categoria de Melhor Roteiro Original, sendo esse escrito apenas por roteiristas brancos. Nem mesmo atores notáveis e com trabalhos em destaque naquele ano, como Will Smith (indicado ao prêmio de Melhor Ator de Drama no Golden Globe Awards 2016, por sua atuação em *Concussion*), Idris Elba (vencedor do Screen Actors Guild Awards 2016 na categoria de Melhor Ator Coadjuvante em Cinema, por seu papel em *Beasts of No Nation*) e Michael B. Jordan (indicado ao National Society of Film Critics por sua atuação em *Creed*) foram indicados às categorias de atuação do 88º Oscar.

Em 2015, mesmo com a *paracrisis* instaurada no ambiente *on-line*, nenhuma ação efetiva foi realizada para reverter o cenário da falta de diversidade no prêmio. Dessa forma, após o anúncio realizado naquela manhã em Beverly Hills, onde, pelo segundo ano consecutivo, nenhuma atriz ou ator negro estava concorrendo às estatuetas douradas, não foi uma surpresa quando a hashtag #OscarsSoWhite voltou a surgir na lista dos assuntos mais comentados do Twitter.

Figura 18 - A criadora da hashtag #OscarsSoWhite em 2015, April Reign, volta a se manifestar sobre a falta de diversidade nas indicações de 2016



Fonte: Twitter, 2016⁹⁶

⁹⁶Disponível em: <<https://bit.ly/3PE2nqb>>. Acesso em: 18/05/2022.

Assim como April Reign, diversos usuários denunciaram que a escolha do ator e humorista Chris Rock, que é afro-americano, para apresentar a 88ª edição do prêmio, foi uma forma da Academia amenizar as críticas recebidas no ano anterior. Rock foi anunciado como apresentador da cerimônia ainda em 2015.

Figura 19 - *Tweet* viral que ironiza a falta de indicados negros aos prêmios e a apresentação de Chris Rock



Fonte: Twitter, 2016⁹⁸

Contudo, ao contrário do ano anterior, dessa vez a manifestação não ficou apenas na esfera digital e entre os usuários comuns das redes sociais — principalmente do Twitter. Ainda no dia 14 de janeiro, o popular portal digital AJ+, que promove os direitos humanos e a igualdade, postou em suas redes sociais, para milhões de seguidores, um vídeo⁹⁹ que denunciava a branquitude do Oscar e também ironizava a apresentação da cerimônia por Chris Rock.

⁹⁷Tradução nossa: No caso de você precisar de um pouco de visual. É verdade #OscarTãoBranco.

⁹⁸Disponível em: <<https://bit.ly/3sRsfVT>>. Acesso em: 19/05/2022.

⁹⁹Disponível em: <<https://bit.ly/3yNUh8F>>. Acesso em: 19/05/2022.

Segundo Coombs, “grupos ativistas estão usando a Internet para organizar e pressionar as organizações a mudarem seus comportamentos. A mídia social faz parte de uma mistura de táticas de pressão, juntamente com campanhas publicitárias negativas e boicotes” (COOMBS, 2019, cap. 1, tradução nossa)¹⁰⁰. Porém, no caso analisado por este trabalho, pode-se observar um movimento diferente ao aferido pelo autor. Além dos grupos ativistas, a própria classe artística, um dos principais *stakeholders* agraciados pela organização, teceu críticas ao caso e, parte deles, clamou por um boicote ao prêmio.

No dia 16 de janeiro, dois dias após o anúncio dos indicados ao Oscar 2016, a atriz Jada Smith publicou em sua página na rede social Facebook uma postagem sobre sua decepção com o evento. Na mesma publicação, Jada questiona se os artistas negros não deveriam evitar de participar da premiação (Figura 20).

Figura 20 - Publicação de Jada Smith realizada em sua página no *Facebook*



Fonte: Facebook, 2016

Jada voltou a se manifestar no dia 18 de janeiro, através de um vídeo¹⁰² também postado em sua página no Facebook. Nele, a atriz discursa sobre a necessidade dos negros reconhecerem o seu lugar de poder e, novamente, incentiva um boicote ao prêmio. No mesmo dia, o cineasta Spike Lee postou em seu perfil na rede social Instagram, uma imagem do importante ativista político

¹⁰⁰No original: “Activist groups are using the Internet to organize and to pressure organizations to change their behaviors. Social media is part of a mix of pressure tactics, along with negative publicity campaigns and boycotts”.

¹⁰¹Tradução nossa: “No Oscar...as pessoas de cor são sempre bem-vindas para dar prêmios...até entretêm, mas raramente somos reconhecidos por nossas realizações artísticas. As pessoas de cor devem abster-se de participar todas juntas? As pessoas só podem nos tratar da maneira que permitimos. Com muito respeito em meio a profunda decepção, J”.

¹⁰²Disponível em: <<https://bit.ly/38gkWjz>>. Acesso em: 20/05/2022.

afro-americano, Martin Luther King Jr. (Figura 21), junto a uma carta aberta direcionada a The Academy.

Figura 21 - Spike Lee utilizou a hashtag #OscarsSoWhite para manifestar sua insatisfação com a falta de diversidade no prêmio



Fonte: Instagram, 2016¹⁰³

Na postagem, Lee destaca sua indignação pela falta de indicados negros nas principais categorias de atuação por dois anos consecutivos, ele questiona: “Mas como é possível, pelo 2º ano consecutivo, todos os 20 candidatos na categoria de ator serem brancos? E nem vamos entrar nas outras categorias. 40 atores brancos em 2 anos e nenhum sabor. Não podemos atuar?” (LEE, 2016, tradução nossa)¹⁰⁴. Ainda em sua carta aberta, o cineasta informou que ele e a sua esposa, Tonya Lewis Lee, não iriam participar da cerimônia de entrega dos prêmios em fevereiro daquele ano, pois ambos não apoiavam aquele tipo de conduta.

Seguindo os passos de sua esposa Jada, o ator Will Smith, em entrevista ao programa *Good Morning America*, no dia 21 de janeiro, endossou o pedido pelo boicote ao prêmio. Durante sua participação, Will — como destacado anteriormente, foi um dos nomes na temporada de premiações de 2016, contudo ficou de fora da

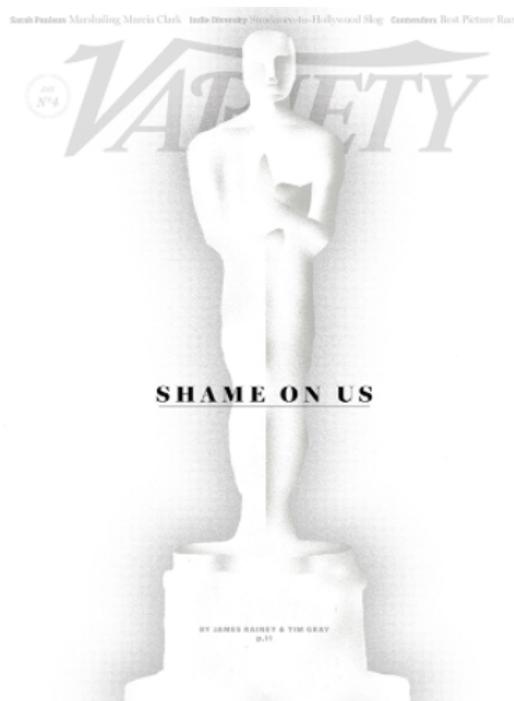
¹⁰³Disponível em <<https://bit.ly/38RxTjX>>. Acesso em: 20/05/2022.

¹⁰⁴No original: “But how is it possible, for the 2nd consecutive year, all 20 contenders under the actor category are white? And let’s not even get into the other branches. 40 white actors in 2 years and no flavor at all. We can’t act?”

lista de indicados ao Oscar — declarou que sua falta a cerimônia não se atribuía a sua não indicação naquele ano, mas sim a falta de representatividade para os negros, principalmente as crianças, que iriam assistir ao prêmio.

No dia 26 de janeiro, a revista estadunidense *Variety*, especializada em entretenimento, teve sua capa (Figura 22) dedicada ao movimento #OscarsSoWhite. Nela, a famosa estatueta dourada do Oscar está pintada de branco, assim como o fundo atrás da imagem. Até mesmo o logo da publicação semanal possui um tom claro de cinza e apenas a frase “*Shame On Us*” (em português, Vergonha de Nós) possui sua grafia em letras pretas. Em seu editorial, a revista critica não somente a Academia, mas toda a indústria cinematográfica de Hollywood pela falta de diversidade. O veículo também destacou, através de dados, a hegemonia branca entre os votantes da Academia. Segundo pesquisa¹⁰⁵ realizada pelo jornal *Los Angeles Times* em 2012, naquela época, 94% dos membros votantes do Oscar eram brancos — de 51 votantes, apenas 2 representavam minorias e desses, somente 1 era negro.

Figura 22 - Capa da revista *Variety* que faz alusão ao movimento #OscarsSoWhite



Fonte: *Variety*, 2016¹⁰⁶

¹⁰⁵Disponível em <<https://lat.ms/3QahpEH>>. Acesso em: 20/05/2022.

¹⁰⁶Disponível em: <<https://bit.ly/3INly3g>>. Acesso em: 20/05/2022.

Até mesmo o presidente dos Estados Unidos na época, Barack Obama, manifestou-se sobre o caso. Em entrevista¹⁰⁷ realizada na Casa Branca, no dia 27 de janeiro, Obama foi questionado sobre as controvérsias do Oscar. O então presidente estadunidense declarou que a falta de diversidade no prêmio esconde por trás uma questão mais ampla envolvendo a desigualdade em Hollywood. Obama também ressaltou que todos devem ter as mesmas oportunidades e, por fim, questionou se tanto a indústria, como a The Academy, estavam garantindo que todos tivessem uma chance justa.

Diante da grande disseminação da *hashtag* nas redes sociais, da repercussão na mídia e do posicionamento contrário da comunidade artística e política, ficou evidente que a AMPAS não estava mais lidando com uma *paracrisis*, mas sim com uma crise de imagem instaurada. Nesse contexto, Coombs e Holladay ressaltam que

Poder, legitimidade e urgência podem ser traduzidos em impacto e probabilidade. Poder e legitimidade estão relacionados ao impacto. Se outras partes interessadas aceitarem o comportamento problemático como legítimo, é mais provável que apoiem o esforço para mudar o comportamento da organização. A legitimidade ajuda a aumentar o número de pessoas que apoiam o apelo à mudança e há poder nos números (Cralle & Vibbert, 1985). Assim, a legitimidade pode servir para construir o poder. O aumento do poder significa que a lacuna de expectativa pode ter um impacto maior na organização, pois mais partes interessadas são afetadas negativamente pelo comportamento problemático. A probabilidade é uma função de legitimidade e urgência. Como observado anteriormente, o aumento da legitimidade aumenta a probabilidade de outros serem atraídos para a *paracrisis*. Se mais pessoas apoiarem a necessidade de mudar o comportamento problemático, a probabilidade de a *paracrisis* se transformar em crise aumenta. A urgência é a vontade de agir. Se as partes interessadas estão dispostas a promover uma *paracrisis*, isso aumenta as chances de que ela também se torne uma crise (Coombs, 2012). (COOMBS; HOLLADAY, 2012, p. 410, tradução nossa)¹⁰⁸.

Os autores também apontam a importância de uma boa comunicação para gerenciar crises. Segundo eles, a crise “[...] cria uma necessidade de informação.

¹⁰⁷Disponível em: <<https://bit.ly/3wTFtT8>>. Acesso em: 20/05/2022.

¹⁰⁸No original: “Power, legitimacy, and urgency can be translated into impact and likelihood. Power and legitimacy are related to impact. If other stakeholders accept the problematic behavior as legitimate, they are more likely to support the effort to change the organization’s behavior. Legitimacy helps to increase the number of people supporting the call for change and there is power in numbers (Cralle & Vibbert, 1985). Hence, legitimacy can serve to build power. Increased power means the expectation gap can have a greater impact on the organization as more stakeholders are negatively affected by the problematic behavior. Likelihood is a function of legitimacy and urgency. As noted previously, heightened legitimacy increases the likelihood of others being drawn to the paracrisis. If more people support the need to change the problematic behavior, the likelihood of the paracrisis escalating into a crisis increases. Urgency is the willingness to take action. If stakeholders are willing to push a paracrisis, this increases the odds it will become a crisis as well (Coombs, 2012)”.

Por meio da comunicação, as informações são coletadas, processadas em conhecimento e compartilhadas com outras pessoas. A comunicação é fundamental em todo o processo de gerenciamento de crises” (COOMBS; HOLLADAY, 2010, p. 25, tradução nossa)¹⁰⁹. No próximo subcapítulo iremos analisar a resposta da The Academy à crise originada pela *hashtag* #OscarsSoWhite.

6.2.1 A resposta da The Academy à crise

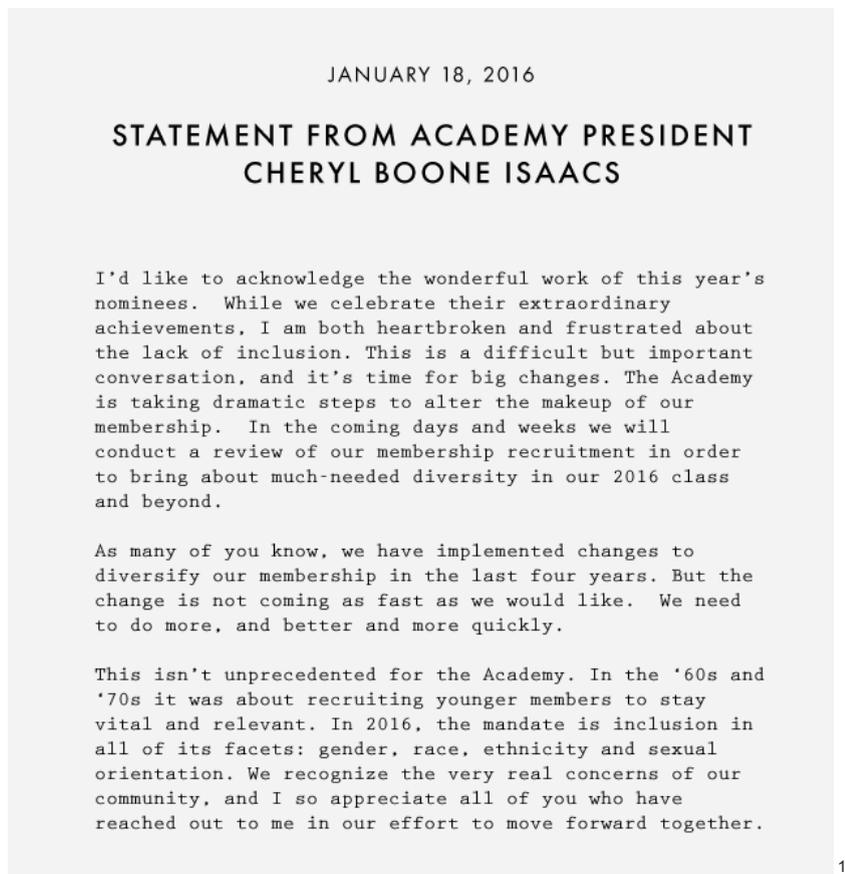
Ao contrário do ano anterior, em que enfrentava uma *paracrisis*, em 2016 a *The Academy* posicionou-se sobre o movimento #OscarsSoWhite. No dia 18 de janeiro, quatro dias após ao anúncio dos indicados ao Oscar e da eclosão da crise, a organização postou o seu primeiro comunicado oficial em duas de suas redes sociais (Facebook e Twitter) e em seu site¹¹⁰. O texto, assinado pela presidente em vigência da organização, Cheryl Boone Isaacs, foi redigido em primeira pessoa e possui um tom pesaroso. Cornelissen (2014) defende que um dos primeiros movimentos para contenção de uma crise deve ser uma comunicação aberta com os *stakeholders*, através das redes sociais, blogs e notícias.

Issacs inicia o seu comunicado (Figura 23), reconhecendo o talento dos indicados ao prêmio e os parabenizando. Logo após, a presidente afirma que “está de coração partido” com a falta de inclusão e reconhece o problema envolvendo a falta de diversidade, não apenas entre os indicados ao prêmio, mas também entre os membros da própria Academia. Ela continua sua declaração afirmando que, nos dias seguintes, a The Academy iria rever seu processo de recrutamento de membros para, assim, levar mais diversidade à organização. Issacs reitera que a instituição já estava realizando mudanças para diversificar seu quadro associativo, contudo essas não foram suficientes e novas ações seriam tomadas para garantir a agilidade nessa renovação. A presidente também enfatizou as ações que foram tomadas pela Academia nos anos 60 e 70, no intuito de rejuvenescer e levar novas ideias aos membros. Por fim, Issacs afirma que a inclusão será realizada em todas as suas facetas (gênero, raça, etnia e orientação sexual) e agradece ao público pela preocupação e por terem procurado na busca por avanços.

¹⁰⁹No original: “[...] creates a need for information. Through communication, the information is collected, processed into knowledge, and shared with others. Communication is critical throughout the entire crisis management process”.

¹¹⁰Disponível em: <<https://bit.ly/3ILkzRd>>. Acesso em: 20/05/2022.

Figura 23 - Primeiro comunicado oficial emitido pela The Academy



Fonte: Twitter, 2016¹¹²

Apesar de não apresentar mudanças concretas, o comunicado mostrou que a Academia não estava indiferente ao movimento originado nas redes sociais. Para Cornelissen (2014), ao assumir a crise e mostrar-se empenhada em encontrar uma solução para o ocorrido, a organização poderá minimizar o furor dos *stakeholders* e, dessa forma, diminuir os danos à sua imagem e reputação, pois passará a ser vista como atuante e engajada na mudança necessária.

¹¹¹Tradução nossa: “Gostaria de reconhecer o trabalho maravilhoso dos indicados deste ano. Enquanto comemoramos suas conquistas extraordinárias, estou com o coração partido e frustrado com a falta de inclusão. Esta é uma conversa difícil, mas importante, e é hora de grandes mudanças. A Academia está tomando medidas dramáticas para alterar a composição de nossos membros. Nos próximos dias e semanas, faremos uma revisão de nosso recrutamento de associados para trazer a tão necessária diversidade em nossa turma de 2016 e além.

Como muitos de vocês sabem, implementamos mudanças para diversificar nosso quadro associativo nos últimos quatro anos. Mas a mudança não está chegando tão rápido quanto gostaríamos. Precisamos fazer mais, melhor e mais rapidamente.

Isso não é inédito para a Academia. Nos anos 60 e 70, tratava-se de recrutar membros mais jovens para permanecerem vitais e relevantes. Em 2016, o mandato é a inclusão em todas as suas facetas: gênero, raça, etnia e orientação sexual. Reconhecemos as preocupações reais de nossa comunidade e agradeço muito a todos vocês que entraram em contato comigo em nosso esforço para avançarmos juntos”.

¹¹²Disponível em: <<https://bit.ly/39YaKwx>>. Acesso em: 21/05/2022.

Contudo, claro, para um gerenciamento de crise de sucesso, ações de fato devem ser tomadas para mudar o quadro. A promessa de uma alguma ação e a não realização da mesma pode acabar gerando uma crise paralela à crise inicial. Nesse sentido, Coombs argumenta que “a importância da credibilidade aumenta quando a crise depende das partes interessadas escolherem entre versões concorrentes da história da crise” (COOMBS, 2019, cap. 7, tradução nossa)¹¹³. O autor também destaca a importância dos gestores de crise entregarem novas informações aos seus *stakeholders*, principalmente as informações prometidas anteriormente (COOMBS, 2019).

No dia 22 de janeiro, quatro dias após a divulgação do primeiro comunicado oficial e oito dias após o surgimento da crise, as páginas oficiais da The Academy nas redes sociais Twitter e Facebook voltaram a se manifestar. Dessa vez, ambas as páginas postaram a frase “Estamos fazendo mudanças. Novas iniciativas de diversidade de membros e votação na Academia anunciadas hoje” (OSCARS, 2016, tradução nossa)¹¹⁴ com o link de uma notícia que redirecionava ao site oficial do prêmio (Figura 24). O comunicado — escrito em nome da Academia e não no de sua presidente, Cheryl Boone Isaacs, como o anterior — tornou pública as ações tomadas pela AMPAS para aumentar a sua diversidade.

Direitos de voto vitalícios reformulados; novos assentos de governador adicionados e comitês reestruturados

Meta de dobrar o número de membros diversos até 2020

Em uma votação unânime na noite de quinta-feira (21/01), o Conselho de Governadores da Academia de Artes e Ciências Cinematográficas aprovou uma série abrangente de mudanças substantivas destinadas a tornar a associação da Academia, seus órgãos administrativos e seus membros votantes significativamente mais diversificados. O objetivo do Conselho é se comprometer a dobrar o número de mulheres e membros diversos da Academia até 2020.

“A Academia vai liderar e não esperar a indústria alcançá-la”, disse a presidente da Academia, Cheryl Boone Isaacs. “Essas novas medidas em relação à governança e votação terão um impacto imediato e iniciarão o processo de mudar significativamente nossa composição de membros.”

A partir do final deste ano, o status de votação de cada novo membro durará 10 anos e será renovado se esse novo membro estiver ativo em filmes durante essa década. Além disso, os membros receberão direitos de voto vitalícios após três mandatos de dez anos; ou se eles ganharem ou foram indicados ao Oscar. Aplicaremos esses mesmos padrões retroativamente

¹¹³No original: “The importance of believability is heightened when the crisis hinges on the stakeholders choosing between competing versions of the crisis story”.

¹¹⁴No original: “We’re making changes. New Academy membership and voting diversity initiatives announced today”.

aos membros atuais. Em outras palavras, se um membro atual não esteve ativo nos últimos 10 anos, ele ainda pode se qualificar atendendo aos outros critérios. Aqueles que não se qualificarem para o status ativo serão movidos para o status emérito. Os membros eméritos não pagam quotas, mas gozam de todos os privilégios de membro, exceto votar. Isso não afetará a votação para o Oscar deste ano.

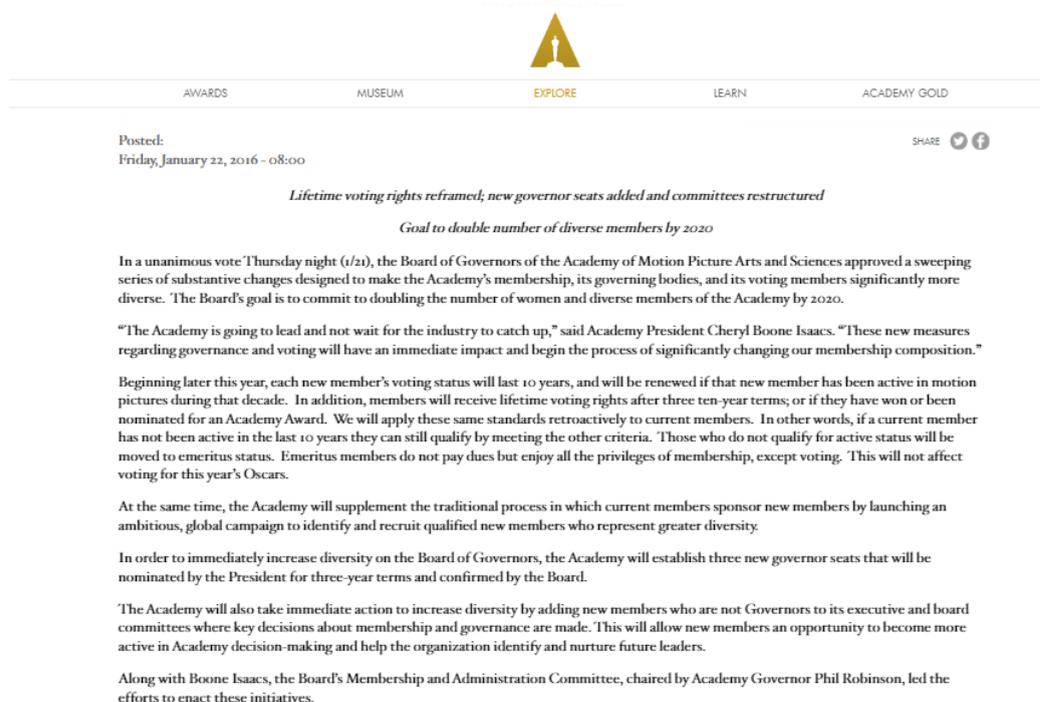
Ao mesmo tempo, a Academia complementarará o processo tradicional em que os membros atuais patrocinam novos membros, lançando uma campanha global ambiciosa para identificar e recrutar novos membros qualificados que representem maior diversidade.

A fim de aumentar imediatamente a diversidade no Conselho de Governadores, a Academia estabelecerá três novos assentos de governadores que serão indicados pelo Presidente para mandatos de três anos e confirmados pelo Conselho.

A Academia também tomará medidas imediatas para aumentar a diversidade, adicionando novos membros que não são Governadores aos seus comitês executivos e do conselho, onde são tomadas as principais decisões sobre associação e governança. Isso permitirá aos novos membros uma oportunidade de se tornarem mais ativos na tomada de decisões da Academia e ajudar a organização a identificar e nutrir futuros líderes.

Juntamente com Boone Isaacs, o Comitê de Membros e Administração do Conselho, presidido pelo governador da Academia Phil Robinson, liderou os esforços para aprovar essas iniciativas. (OSCARs, 2016, tradução nossa)

Figura 24 - Segundo comunicado oficial emitido pela The Academy. Dessa vez, a nota contou com ações a favor da diversidade na organização.



The screenshot shows the Academy's website with a navigation bar containing 'AWARDS', 'MUSEUM', 'EXPLORE', 'LEARN', and 'ACADEMY GOLD'. The 'EXPLORE' tab is active. Below the navigation bar, there is a 'Posted:' section indicating the date 'Friday, January 22, 2016 - 08:00' and a 'SHARE' button with social media icons. The main content area features a headline: 'Lifetime voting rights reframed, new governor seats added and committees restructured' and a sub-headline: 'Goal to double number of diverse members by 2020'. The text of the press release follows, detailing the Board of Governors' unanimous vote on Thursday night (1/21) to approve sweeping changes to membership, governance, and voting. It quotes Academy President Cheryl Boone Isaacs, stating that these measures will have an immediate impact and begin the process of significantly changing the membership composition. The release explains that starting later in the year, new members' voting status will last 10 years and be renewed if they remain active in motion pictures during that decade. It also notes that members will receive lifetime voting rights after three ten-year terms, or if they have won or been nominated for an Academy Award. The changes will be applied retroactively to current members. Those who do not qualify for active status will be moved to emeritus status. Emeritus members do not pay dues but enjoy all the privileges of membership, except voting. This will not affect voting for this year's Oscars. The release further states that the Academy will supplement the traditional process by launching an ambitious, global campaign to identify and recruit qualified new members who represent greater diversity. To immediately increase diversity on the Board of Governors, the Academy will establish three new governor seats, nominated by the President for three-year terms and confirmed by the Board. Finally, the Academy will take immediate action to increase diversity by adding new members who are not Governors to its executive and board committees where key decisions about membership and governance are made. This will allow new members an opportunity to become more active in Academy decision-making and help the organization identify and nurture future leaders. The release concludes by mentioning that along with Boone Isaacs, the Board's Membership and Administration Committee, chaired by Academy Governor Phil Robinson, led the efforts to enact these initiatives.

Fonte: Oscars, 2016¹¹⁵

¹¹⁵Disponível em: <<https://bit.ly/3wWFebj>>. Acesso em: 21/05/2022.

Um dos pontos a serem observados no texto, é a forma com que a Academia reconhece o erro, contudo não assume sua total responsabilidade. Isso pode ser observado na fala da presidente Cheryl Boone Isaacs, em que ela afirma “A Academia vai liderar (o movimento para mais diversidade) e não esperar a indústria alcançá-la” (OSCARS, 2016, tradução nossa)¹¹⁶. Com essa fala, Cheryl, de maneira implícita, destaca que o problema é de toda a indústria cinematográfica, não somente da AMPAS. Coombs (2019) nomeia tal ato como uma *non-apology*, algo como uma não-desculpa em tradução literal. Segundo o autor,

Muitas organizações usam não desculpas que imitam desculpas. Um não pedido de desculpas parece um pedido de desculpas, mas não assume a responsabilidade por uma crise. [...] As partes interessadas geralmente aceitam essas não desculpas como verdadeiras desculpas. A organização recebeu os benefícios do pedido de desculpas sem ter que correr o risco de assumir a responsabilidade pela crise. Claro, o perigo é que as partes interessadas reconheçam a falta de sinceridade e reajam negativamente ao não pedido de desculpas (Kampf, 2009). Os gerentes de crise precisam pesar os riscos e os benefícios de usar um não pedido de desculpas no lugar de um pedido de desculpas. Para muitas crises que envolvem pequenas ameaças à reputação e não ameaças à segurança pública, o que inclui muitas crises de mídia social, não pedir desculpas pode ser uma opção viável. (COOMBS, 2019, cap. 7, tradução nossa)¹¹⁷

Além do comunicado, a presidente, Cheryl Boone Isaacs, e a diretora executiva, Dawn Hudson, da Academy of Motion Picture Arts and Sciences, concederam uma entrevista exclusiva¹¹⁸ à revista *The Hollywood Reporter*, no dia 27 de janeiro. Ao longo da conversa, a cúpula da AMPAS conta detalhes dos bastidores da mudança histórica na Academia devido ao movimento #OscarsSoWhite e também apresentam o plano de ação para tornar a Academia mais diversa até 2020 — ou seja, quatro anos após o incidente. Além da entrevista à *THR*, Cheryl também conversou com a revista *Ebony*¹¹⁹, veículo que tem o público afro-descendente como alvo, poucos dias antes da cerimônia do Oscar ser realizada.

¹¹⁶No original: “The Academy is going to lead and not wait for the industry to catch up”.

¹¹⁷No original: “Many organizations use non-apologies that mimic apologies. A non-apology looks like an apology but does not take responsibility for a crisis. [...] Stakeholders often accept these non-apologies as true apologies. The organization received the benefits of the apology without having to take the risk of accepting responsibility for the crisis. Of course, the danger is that stakeholders will recognize the lack of sincerity and react negatively to the non-apology (Kampf, 2009). Crisis managers need to weigh the risks and benefits of using a non-apology in place of an apology. For many crises that involve minor reputational threats and not threats to public safety, which includes many social media crises, non-apologies might be a viable option”.

¹¹⁸Disponível em: <<https://bit.ly/3ITYT5j>>. Acesso em: 22/05/2022.

¹¹⁹Disponível em: <<https://bit.ly/3NEh5Mf>>. Acesso em: 22/05/2022.

Cornelissen (2014) define a relação da mídia como uma das principais áreas da comunicação corporativa. Segundo o autor, a mídia e as organizações dispõem, apesar de possuírem objetivos diferentes, de uma relação interdependente: ao mesmo tempo que os jornalistas precisam de informações de organizações e seus profissionais de comunicação, esses também precisam da mídia para fazer com que sua mensagem alcance o maior número possível de *stakeholders*. Cornelissen também destaca que “até 80% das notícias sobre empresas são solicitadas e entregues por profissionais da comunicação” (CORNELISSEN, 2014, tradução nossa)¹²⁰. Por fim, o autor enfatiza que

Quando os profissionais de comunicação corporativa propõem uma pauta específica (na forma, por exemplo, de um *press release*) a um jornalista, eles se envolvem em dois processos separados, mas relacionados. A primeira é solicitar interesse no tópico da história em si. A segunda é garantir que a história seja enquadrada de forma consistente com o enquadramento preferido da organização (ou seja, como a organização gostaria que sua história fosse contada). Em muitos casos, a cobertura de notícias pode apresentar diretamente partes de um *press release* ou relatório corporativo; ainda, em outros casos, profissionais de comunicação e jornalistas podem discutir e trocar pontos de vista alternativos. (CORNELISSEN, 2014, n.p, tradução nossa)¹²¹.

A 88ª cerimônia do Oscar ocorreu no dia 28 de fevereiro, exatos 45 dias após o anúncio dos indicados ao prêmio e do início do status de crise na organização. Chris Rock, o grande anfitrião da noite, entrou no palco para o tradicional monólogo de abertura. Rock, conhecido por suas piadas ácidas, não deixou de fora a polêmica envolvendo a falta de diversidade e a Academia. Em seu discurso, o comediante ironizou a falta de indicados negros na edição. Abaixo, segue trecho inicial do monólogo¹²², em que Rock fez referência ao movimento #OscarsSoWhite.

¹²⁰No original: “While both communication practitioners and journalists have different agendas and thus different angles on news related to a company, they do realize that they are interdependent: journalists need and often use information provided by communication practitioners, and, equally, practitioners and the companies that they work for often need the media as a conduit to generate coverage on the company and to reach important stakeholders such as the financial community, customers, prospective employees, government and the general public. According to some reports, as much as 80 per cent of news reports about companies is prompted and delivered by communication practitioners”.

¹²¹No original: “When corporate communication practitioners propose a particular story (in the form of, for example, a press release) to a journalist, they engage in two separate but related processes. The first is to solicit interest in the story topic itself. The second is to make sure that the story is framed in a way that is consistent with the organization’s preferred framing (i.e., how the organization would like to have its story told). In many instances news coverage may directly feature parts of a press release or corporate report; yet, in other cases, communication practitioners and journalists may discuss and exchange alternative viewpoints”.

¹²²Disponível em: <<https://bit.ly/3GKb3HK>>, Acesso em: 26/05/2022.

Bem, eu estou aqui no Oscar. Também conhecido como o White People's Choice Awards¹²³. Você percebe, se eles indicassem o apresentador, eu nem conseguiria esse emprego! Vocês estariam assistindo Neil Patrick Harris¹²⁴ agora. Mas aqui está a coisa louca. Este é o Oscar mais louco de todos os tempos, porque temos toda essa controvérsia – nenhum candidato negro. E as pessoas são como. “Chris, você deveria boicotar! Chris, você deveria desistir! Você deveria desistir.” Como é que só os desempregados mandam você largar alguma coisa, sabe? Ninguém com um emprego nunca lhe diz para sair. Então pensei em desistir. Eu pensei muito sobre isso, mas percebi: “Eles vão ter o Oscar de qualquer maneira”. Eles não vão cancelar o Oscar porque eu desisti! [...] Agora o ponto é, o que estamos protestando – a grande questão: por que esse Oscar? Por que esse Oscar, sabe? É a 88ª edição do Oscar. O que significa que toda essa coisa de “sem candidatos negros” aconteceu pelo menos 71 outras vezes, ok? [...]. (OSCARS, 2016, tradução nossa)¹²⁵.

Importante destacar que Chris Rock não atuou como porta-voz da organização. Sem interferências visíveis da AMPAS, o anfitrião entregou o que se era esperado dele, um monólogo cheio de sarcasmo e críticas, não somente se referindo à Academia, mas também aos artistas que clamaram por um boicote à premiação.

Cheryl Boone Isaacs, a presidente da Academia, também subiu ao palco para discursar. Isaacs exerceu o papel de porta-voz da The Academy, tal qual nas outras ações de gerenciamento de crise tomadas pela organização. Em seu discurso, a presidente novamente parabenizou os artistas indicados aos prêmios daquele ano, mantendo o mérito dos trabalhos realizados. Assim como no comunicado em que a Academia divulgou suas ações a favor da igualdade, Cheryl implicitamente responsabiliza toda a indústria cinematográfica pela falta de diversidade e convida todos os presentes no evento a serem agentes da mudança. A seguir, está a transcrição completa do discurso¹²⁶ realizado Isaacs durante a cerimônia.

Em nome da Academia, parabéns a todos os indicados e vencedores do Oscar; seu trabalho é a razão de este ter sido um ano incrível em nossa indústria. Sua arte e habilidades são realmente dignas da mais alta honraria

¹²³Prêmio da Escolha das Pessoas Brancas, em tradução literal.

¹²⁴Ator branco que apresentou o Oscar 2015.

¹²⁵No original: “Well I’m here at the Academy Awards. Otherwise known as the White People’s Choice Awards. You realize, if they nominated host, I wouldn’t even get this job! Y’all would be watching Neil Patrick Harris right now. But here’s the crazy thing. This is the wildest, craziest Oscars to ever host because we got all this controversy — no black nominees. And people are like. “Chris, you should boycott! Chris, you should quit! You should quit.” How come it’s only unemployed people that tell you to quit something, you know? No one with a job ever tells you to quit. So I thought about quitting. I thought about it real hard, but I realized, “They’re gonna have the Oscars anyway.” They’re not gonna cancel the Oscars because I quit! [...] Now the things is, what are we protesting — the big question: Why this Oscars? Why this Oscars, you know? It’s the 88th Academy Awards. Which means this whole “no black nominees” thing has happened at least 71 other times, OK? [...]”.

¹²⁶Disponível em: <<https://bit.ly/3afKE8c>>. Acesso em: 26/05/2022.

da Academia e, enquanto refletimos sobre seu trabalho do ano passado, esta noite também é a hora de falar sobre o futuro.

O Oscar celebra os contadores de histórias que têm a oportunidade de trabalhar no poderoso meio do cinema e com essa oportunidade vem a responsabilidade. Nosso público é global e rico em diversidade e todas as facetas de nossa indústria também devem ser.

Todos na comunidade de Hollywood têm um papel a desempenhar na realização das mudanças vitais que a indústria precisa para que possamos refletir com precisão o mundo de hoje.

A diretoria da Academia recentemente tomou medidas concretas e enviou uma mensagem de que a inclusão só serve para nos tornar mais fortes. E é importante que os membros da Academia e todos nesta sala ajudem a transmitir essa mensagem. Cada um de vocês é um embaixador que pode influenciar outros na indústria; não basta apenas ouvir e concordar - devemos agir. Embora a mudança seja muitas vezes difícil, ela é necessária. O Dr. Martin Luther King disse uma vez: "A medida final de um homem não é onde ele está em momentos de conforto e conveniência, mas onde ele está em momentos de desafio e controvérsia."

Estou confiante de que juntos podemos moldar um futuro do qual todos nós podemos nos orgulhar. Obrigada! (OSCARs, 2016, tradução nossa)¹²⁷

Outra ação importante tomada pela Academia foi aumentar a diversidade entre os apresentadores durante a cerimônia. No total, foram dezessete apresentadores não brancos a entregarem os prêmios aos vencedores da noite, sendo um asiático, dois indianos, dois latinos e doze negros. Entre esses, o famoso ator Morgan Freeman, afro-americano, foi o responsável por apresentar o grande prêmio da noite, a categoria de Melhor Filme. Apesar do ano anterior contar com mais apresentadores negros — foram treze ao total —, a diversidade entre os participantes foi menor. Além dos já citados, houve apenas um latino a apresentar o prêmio em 2015, totalizando quatorze apresentadores não brancos.

¹²⁷No original: On behalf of The Academy, congratulations to all the nominees and Oscar winners; your work is the reason this was an amazing year in our industry. Your artistry and skills are truly worthy of the Academy's highest honour and as we reflect upon your work of the past year, tonight is also the time to talk about the future.

The Oscars celebrate the storytellers who have the opportunity to work in the powerful medium of film and with that opportunity comes responsibility. Our audiences are global and rich in diversity and every facet of our industry should be as well.

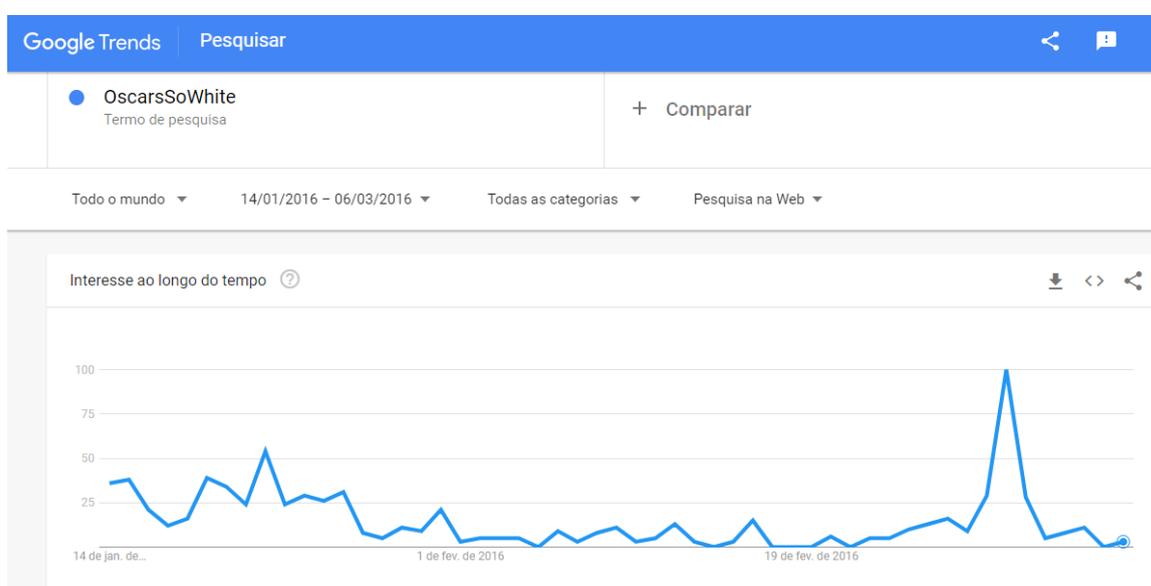
Everyone in the Hollywood community has a role to play in bringing about the vital changes the industry needs so that we can accurately reflect the world today.

The Academy board of governors recently took concrete action and sent a message that inclusion only serves to make us all stronger. And it's important that the members of the Academy and everyone in this room help deliver that message. Each of you is an ambassador who can influence others in the industry; it's not enough to just listen and agree - we must take action. While change is often difficult, it is necessary. Dr Martin Luther King once said: 'The ultimate measure of a man is not where he stands in moments of comfort and convenience, but where he stands at times of challenge and controversy.'

I'm confident that together we can shape a future of which all of us can be proud. Thank you!"

Os dados analisados através da plataforma Google Trends (Figura 25), considerando o período de 14 de janeiro de 2016 (data do anúncio dos indicados) a 6 de março de 2016 (uma semana após a realização da cerimônia), mostram que os picos de pesquisa pelo termo *OscarsSoWhite* ocorreram nos dias 22 de janeiro (data em que as ações de diversidade foram divulgadas pela Academia) e 29 de fevereiro (um dia após a premiação).

Figura 25 - Busca pelo termo *OscarsSoWhite* no buscador Google no período de 14/01/2016 a 06/03/2016



Fonte: Google Trends, 2022

6.3 Pós-crise

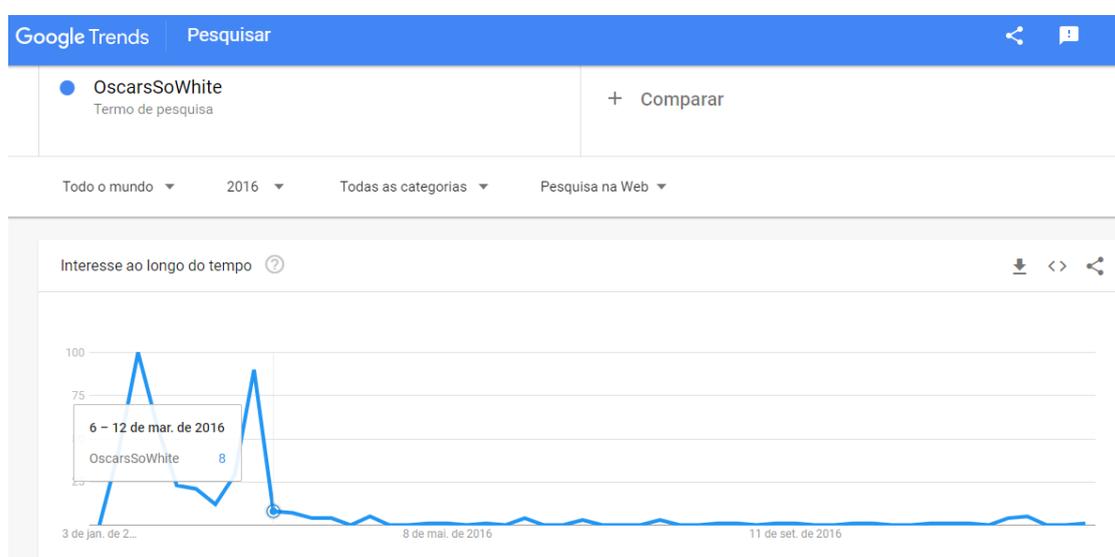
Como observado anteriormente no decorrer deste trabalho, a fase pós-crise refere-se ao período em que a crise é dada por controlada ou finalizada. Visivelmente, após a cerimônia do 88º Oscar, houve repercussão — tanto na mídia, quanto entre os *stakeholders* —, sobre o evento e a polêmica envolvendo a falta de diversidade na Academia. Tal fato pode ser comprovado nos dados levantados no subcapítulo anterior, onde evidenciam que o pico de pesquisa pelo termo *OscarsSoWhite* ocorreu justamente no dia posterior ao evento.

Contudo, ao realizarmos uma nova pesquisa na plataforma Google Trends, utilizando o mesmo termo, porém desta vez considerando todo o ano de 2016, fica

evidente a perda de interesse do público diante do assunto. É importante destacar que, nessa análise, ao considerarmos um período maior de tempo, a plataforma em questão não utiliza o formato de dias, mas sim o de semanas.

Dessa forma, conforme consta no gráfico abaixo (Figura 26), a queda nas buscas pelo termo é significativa após a semana referente aos dias 6 e 12 de março. No decorrer do ano, as pesquisas pelo movimento se tornaram inexpressivas.

Figura 26 - Busca pelo termo OscarsSoWhite no buscador Google durante o ano de 2016



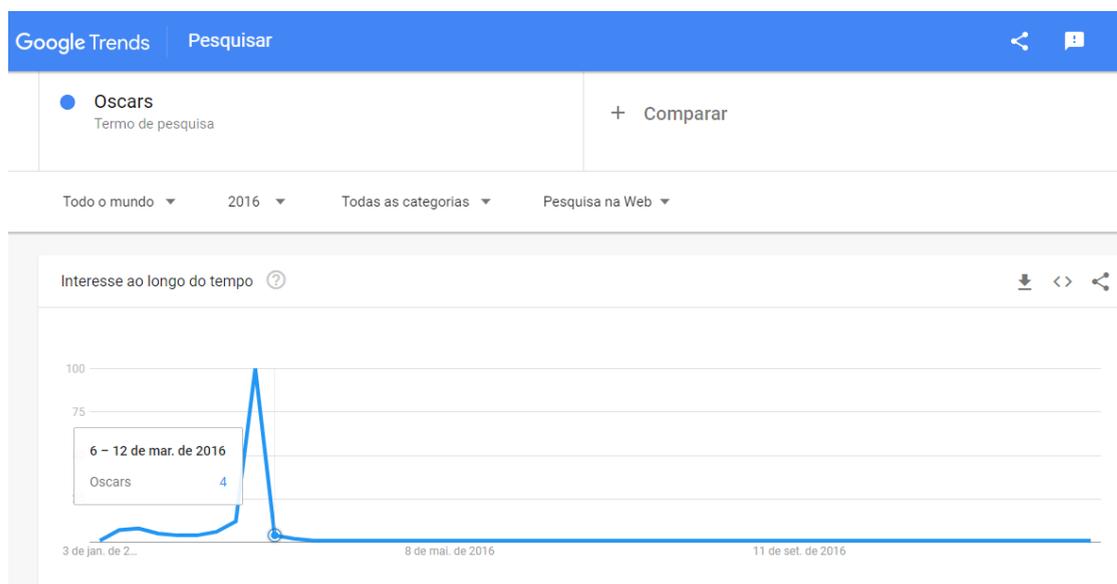
Fonte: Google Trends, 2022

No entanto, ao analisarmos as buscas pelos termos Oscars¹²⁸ (Figura 27) e Academy of Motion Picture Arts and Sciences¹²⁹ (Figura 28), o fenômeno se repete. Ambas as expressões também registraram abruptas quedas de procura a partir da semana referente ao período entre os dias 6 e 12 de março. Apesar da busca por Academy of Motion Picture Arts and Sciences ser ligeiramente maior ao considerarmos o ano inteiro de 2016, mesmo assim, ambos os termos não registraram um número de buscas significativas ao longo do ano observado.

¹²⁸Foi utilizado o termo em inglês, visto que a pesquisa considera o mundo inteiro.

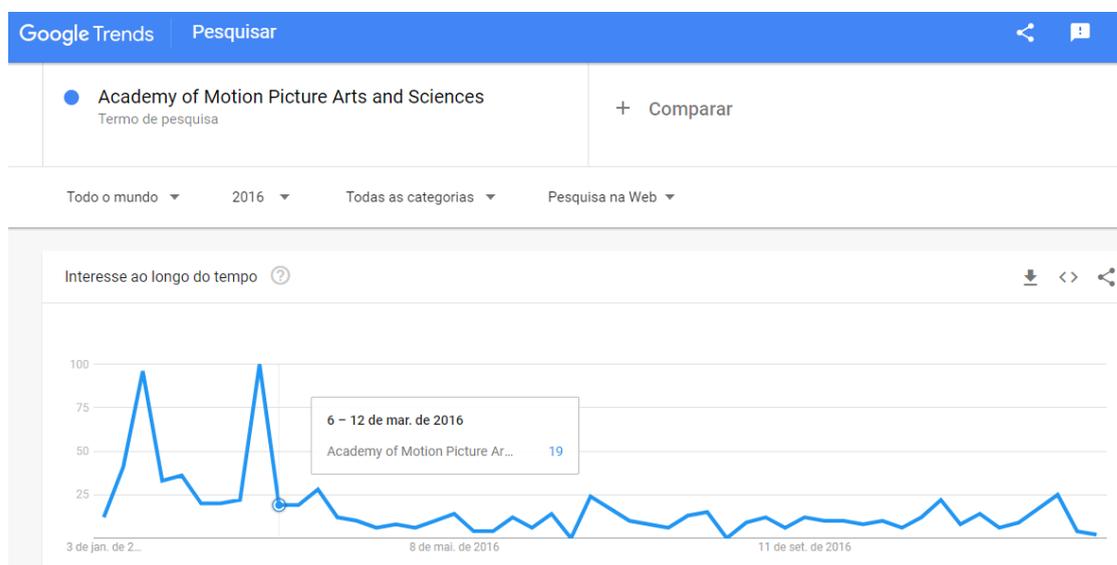
¹²⁹Analisado o termo Academy of Motion Picture Arts and Sciences, pois o termo The Academy é muito abrangente, o que acaba dificultando a análise do fenômeno.

Figura 27 - Busca pelo termo Oscars no buscador Google durante o ano de 2016



Fonte: Google Trends, 2022

Figura 28 - Busca pelo termo Academy of Motion Picture Arts and Sciences no buscador Google durante o ano de 2016



Fonte: Google Trends, 2022

Se por um lado a diminuição das buscas por termos relacionados à Academia e ao Oscar pode significar um possível controle da crise, por outro, acende um sinal de alerta, pois pode indicar um desinteresse dos *stakeholders* pela organização. Outro indicativo de risco a ser considerado, é a queda na audiência da cerimônia.

Segundo a revista *Variety*¹³⁰, a premiação foi assistida por cerca de 34.425 milhões de pessoas nos Estados Unidos, o que representou uma queda de 7,6% em relação ao Oscar de 2015. Dessa forma, naquele período, a cerimônia de 2016 se tornou a menor audiência do prêmio em oito anos. Entre o público afro-americano, houve uma queda de 2% em relação ao ano anterior, a menor audiência entre negros desde o prêmio de 2012. Contudo, o veículo destaca que a audiência do Oscar entre o público negro nunca foi muito expressiva — em 2016, estima-se que 3,22 milhões de afro-americanos assistiram à premiação.

Ao longo de 2016, a Academia colocou em prática o seu plano para aumentar a diversidade entre seus membros. Em 29 de junho, aproximadamente 4 meses após a 88ª cerimônia do Oscar, a presidente Cheryl Boone Isaacs concedeu uma entrevista¹³¹ à *Variety* no intuito de comunicar as novas medidas inclusivas tomadas pela The Academy. No mesmo dia, o veículo publicou uma matéria¹³² informando que 683 novos membros foram convidados a participar da AMPAS, sendo 46% desses convidados mulheres e 41% negros. A notícia ainda destacou que, após a inclusão da nova leva de participantes, a The Academy passou de 25% para 27% a ser composta por mulheres e de 8% para 11% a ser composta por pessoas negras. Por fim, o veículo ressalta que, antes do movimento #OscarsSoWhite, a Academia era formada aproximadamente por 90% de membros brancos e 75% por homens.

A plataforma *Andscape*, voltada para o público afro-americano, realizou em 2022 um profundo estudo¹³³ sobre o impacto do movimento #OscarsSoWhite no Oscar e constatou que, como anunciado pela Academia em 2016, as mudanças a favor da diversidade realmente ocorreram. De acordo com o site,

Antes do #OscarsSoWhite (2000-2015), foram cinco anos em que nenhum negro venceu nas principais categorias. No total, os seis anos desde o início do movimento #OscarsSoWhite (2016-2021) são responsáveis por 48% do total de pessoas negras indicadas desde 2000 e metade (50%) de todos os vencedores.(OGBUNU; BENNETT, 2022, tradução nossa)¹³⁴

¹³⁰Disponível em: <<https://bit.ly/3PYhE5g>>. Acesso em: 26/05/2022.

¹³¹Disponível em: <<https://bit.ly/3x88Su5>>. Acesso em: 26/05/2022.

¹³²Disponível em: <<https://bit.ly/3Q7flrw>>. Acesso em: 26/05/2022.

¹³³Disponível em: <<https://bit.ly/3aBShpY>>. Acesso em: 26/05/2022.

¹³⁴No original: “Before #OscarsSoWhite (2000-2015), there were five years in which no person of color won in the major categories. In total, the six years since the start of the #OscarsSoWhite movement (2016-2021) are responsible for 48% of the total number of people of color who were nominated since 2000, and half (50%) of all winners”.

Mesmo após a cerimônia de 2016, a diversidade segue sendo uma pauta relacionada à The Academy. Felizmente, no decorrer dos anos, ações concretas foram tomadas para tornar a organização mais diversa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as ações comunicacionais realizadas pela organização The Academy, no intuito de gerenciar a crise de imagem instaurada após o aparecimento e disseminação da *hashtag* #OscarsSoWhite nas redes sociais. Ao verificarmos as teorias citadas neste trabalho, é possível observar que, em alguns aspectos, a Academia foi negligente no controle da adversidade.

Em 2015, ano em que a *hashtag* teve sua origem, a organização estava diante de uma *paracrisis*. Como vimos no decorrer da pesquisa, conforme descrito por Coombs (2019), esse fenômeno refere-se ao surgimento de um conflito no ambiente digital e ali se restringe. Contudo, o autor destaca que, caso não ocorram ações preventivas, a *paracrisis* pode se tornar em uma crise de imagem. O que de fato aconteceu no caso da The Academy.

A Academia desafiou a crise ao, pelo segundo ano consecutivo, insistir em um erro. Após a comoção *on-line* no ano anterior, nenhuma ação de fato foi tomada em 2016 para a reversão do cenário. Ou seja, o erro foi repetido e, dessa vez, a organização se viu diante de inúmeras acusações, críticas e pedidos de boicote. Contudo, um ponto positivo a ser destacado do caso analisado é que, realmente, as ações comunicadas em sua resposta à crise foram realizadas.

É evidente o quanto o movimento #OscarsSoWhite impactou e ainda impacta a imagem do Oscar e, conseqüentemente, da The Academy. Desde a eclosão da crise, a imagem da AMPAS não foi mais a mesma. Uma organização que parecia ser intocável, conhecida notoriamente ao redor do mundo, passou a ser alvo de duras críticas. Desde 2016, o nome da Academia esteve envolvido em inúmeras polêmicas, o que acaba por provocar a dúvida: será que a crise de imagem realmente acabou?

Em 2017, 20 profissionais negros foram indicados à premiação, o que acabou por tornar a 89ª edição do prêmio a mais diversa, até aquele momento. Foi a primeira vez na história do Oscar em que as quatro categorias de atuação contaram com a participação de atores negros em todas elas. Ao todo, foram seis atores negros a serem indicados. Contudo, se por um lado as ações de diversidade tornaram a surtir seus primeiros efeitos, por outro, um novo contratempo surgiu. Naquele ano, ao anunciarem a última e mais importante categoria de toda a premiação, o prêmio de Melhor Filme, os envelopes foram trocados.

La La Land foi anunciado como o grande vencedor da noite, porém, após todo o elenco, produtores e diretor tomarem o palco, com suas estatuetas douradas e prontos para proclamarem seus discursos de agradecimento, foram avisados que um engano havia acontecido. Na verdade, *Moonlight* — um filme com o elenco majoritariamente composto por artistas negros — havia ganhado. A gafe rapidamente tomou conta das redes sociais e da mídia, abrindo margem para questionamentos quanto à credibilidade da Academia e, mais uma vez, causando uma mancha em sua trajetória.

Após a edição de 2016, pelo menos um ator ou atriz negros foram indicados aos prêmios de atuação. Em 2020, como prometido, a Academia concluiu parte do seu plano para aumentar a diversidade entre os seus membros. Segundo reportagem¹³⁵ realizada pelo *The Hollywood Reporter*, o número de membros não brancos na Academia em 2016 era de 8%, passando a ser de 16% em 2020 — atingido a meta de dobrar a inclusão de membros até o ano citado. Ainda em 2020, a The Academy anunciou¹³⁶ novas medidas de inclusão, desta vez com o prazo para 2024. A partir da 96ª edição do prêmio, os filmes indicados à categoria de Melhor Filme deverão atender a pelo menos dois dos quatro critérios de diversidade estabelecidos pela organização.

Contudo, no decorrer do seu caminho para combater a desigualdade na organização, a Academia se deparou com um novo obstáculo. Na edição realizada em 2022, o humorista Chris Rock retomou ao posto de anfitrião do evento. O ator, em uma de suas piadas ácidas, acabou por fazer um comentário maldoso sobre a atriz Jada Smith, que sofre com uma doença autoimune chamada alopecia areata. O marido da artista, o também ator Will Smith, acabou se irritando com a provocação e reagiu com um tapa no rosto do humorista.

Smith acabou se tornando o grande vencedor na categoria de Melhor Ator. Contudo, seu ato anterior ocasionou duras críticas ao ator e abriu o debate sobre a violência verbal realizada por Rock. A AMPAS reagiu ao incidente e acabou por banir Smith de todos os eventos ligados à Academia pelo período de 10 anos — incluindo a cerimônia do Oscar. O então presidente da The Academy, David Rubin, divulgou uma carta aberta¹³⁷ sobre o ocorrido, lamentando o episódio. Rubin destacou que a

¹³⁵Disponível em: <<https://bit.ly/3tiJgZd>>. Acesso em: 05/06/2022.

¹³⁶Disponível em: <<https://bit.ly/3mhj8tM>>. Acesso em: 05/06/2022.

¹³⁷Disponível em: <<https://bit.ly/3aqzqhs>>. Acesso em: 05/06/2022.

Academia não lidou com o ocorrido de forma adequada ainda durante a cerimônia, visto que aquele era um fato inédito e a organização encontrava-se despreparada para tal evento.

A rígida punição da Academia a Will Smith levantou novos debates nas redes sociais, uma vez que, em outros episódios, não aconteceram tamanhas represálias. As redes sociais rememoram o caso do ator John Wayne que quase agrediu fisicamente a ativista dos direitos civis dos nativos americanos, Sacheen Littlefeather, após ela recusar — em nome de Marlon Brando — a estatueta de Melhor Ator no prêmio realizado em 1973. Além de Wayne, ao apresentar um das categorias, Clint Eastwood zombou da causa levantada por Littlefeather, contudo, ambos não receberam punições da The Academy. Os ativistas digitais também citaram os nomes de figuras como Harvey Weinstein, Woody Allen e Kevin Spacey, todos brancos e acusados de abusos sexuais, que não tiveram condenações aplicadas pela Academia, tal fato os levando a questionar um possível caso de racismo da organização em relação a Will Smith.

A crise que emergiu em 2016, pode ter sido encerrada. Contudo, suas ramificações ainda assombram a imagem e a reputação da Academy of Motion Picture Arts and Sciences. Apesar das medidas tomadas pela organização para transformar o seu entorno em mais diverso, sua origem, que possui raízes na desigualdade, e seus anos de história que, em sua maioria, excluíram os profissionais negros, possuem sequelas que perduram até os dias atuais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUSTIN, Lucinda L.; JIN, Yan (Ed.). **Social media and crisis communication**. New York: Routledge, 2018.

ABRAMOVITCH, Seth. **Oscar's First Black Winner Accepted Her Honor in a Segregated 'No Blacks' Hotel in L.A.**. The Hollywood Reporter. Disponível em: <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/oscars-first-black-winner-accepted-774335/>. Acesso em: 13 mai. 2022.

ACADEMY OF MOTION PICTURE ARTS AND SCIENCES. **Academy Story**. Oscars. Disponível em: <https://www.oscars.org/academy-story/1920--1929>. Acesso em: 21 abr. 2022.

ACADEMY, The. **A statement from Academy President Cheryl Boone Isaacs**. Twitter: @TheAcademy. 2016. Disponível em: <https://twitter.com/TheAcademy/status/689287654492377089>. Acesso em: 21 mai. 2022.

ACADEMY, The. Chris Rock's Opening Monologue. In: OSCARS (org.). **Chris Rock's Opening Monologue**. [S. l.]: Oscars, 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kqhVNZgZGqQ&list=PLJ8RjvesnvDN1OHY-clrSThP-roX5t8Es>. Acesso em: 26 maio 2022.

ACADEMY, The. President Cheryl Boone Isaacs at the 2016 Oscars. In: OSCARS (org.). **President Cheryl Boone Isaacs at the 2016 Oscars**. [S. l.]: Oscars, 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=pmS9xDBjulw>. Acesso em: 26 maio 2022.

ANTOUN, Henrique; MALINI, Fábio. **A internet e a rua: ciberativismo e mobilização nas redes sociais**. Sulina, 2013

BACCIN, Alciane Nolibos. Redes sociais e ciberacontecimento—a dinâmica do processo interacional. **ANAIS DO 4º SIMPÓSIO DE CIBERJORNALISMO—Campo Grande**, 2013.

BERNSTEIN, Jonathan. The 10 Steps of Crisis Communications. Bernstein Crisis Management. Disponível em: <https://www.bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/>. Acesso em: 23 set. 2021.

CARDIA, Wesley. **Crise de imagem e gerenciamento de crises**. Mauad Editora Ltda, 2015.

CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

CAVALARO, Gaziela Castilho. O papel da assessoria de imprensa na gestão de crise de imagem. **Dito Efeito-Revista de Comunicação da UTFPR**, v. 4, n. 5, 2014.

COHEN, Sandy. **AP Exclusive: Academy president responds to Oscar firestorm.** AP News. Disponível em: <https://apnews.com/article/7bf190bd1d0a477db9c730eb41299fd8>. Acesso em: 19 mai. 2022.

COOMBS, Timothy. **Being Tone-Deaf through Silence.** Crisis Communication Blog by Timothy Coombs. Disponível em: <https://coombscrisiscommunication.wordpress.com/2020/06/27/being-tone-deaf-through-silence/>. Acesso em: 11 abr. 2022.

COOMBS, Timothy. **Sharing Economy also a Risk Economy: Airbnb and Racism.** Crisis Communication Blog by Timothy Coombs. Disponível em: <https://coombscrisiscommunication.wordpress.com/2017/07/17/sharing-economy-also-a-risk-economy-airbnb-and-racism/>. Acesso em: 11 abr. 2022.

COOMBS, W. T. **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding.** Sage Publications, 2019.

COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry J. (Ed.). **The handbook of crisis communication.** John Wiley & Sons, 2010.

COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry J. An exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crises. In: **The effect of affect in organizational settings.** Emerald Group Publishing Limited, 2005.

COOMBS, W. Timothy. Crisis management and communications. **Institute for public relations**, v. 1, p. 1-14, 2007.

CORNELISSEN, Joep. **Corporate communication: A guide to theory and practice.** Sage, 2014.

D'ALESSANDRO, Anthony; PATTEN, Dominic. **Will Smith Banned From Oscars For 10 Years; "Accept & Respect ...Decision," Actor Says – Update.** Deadline. Disponível em: <https://deadline.com/2022/04/will-smith-punishment-oscar-ban-chris-rock-slap-ampas-1234997251/>. Acesso em: 5 jun. 2022.

DA COSTA, Marco Antonio F.; DA COSTA, Maria de Fátima Barrozo. **Projeto de Pesquisa: entenda e faça.** Editora Vozes Limitada, 2017.

DE MACEDO, Neusa Dias. **Iniciação à pesquisa bibliográfica.** Edições Loyola, 1995.

ESCOLA, Equipe Brasil. "Como Surgiu a Internet?"; *Brasil Escola*. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/curiosidades/como-surgiu-a-internet.htm>. Acesso em: 12 dez. 2021.

FORNI, J. J. **Gestão de crises e comunicação** São Paulo: Atlas, 2013

FORNI, J. J. O Papel da Comunicação na Gestão de Crises. **Revista de Comunicação Social**, v. 10, n. X, p. 126-139, 29 dez. 2019.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia – Teoria e técnica**. 4a. ed. São Paulo, Atlas, 2011, p.387-416.

GE, Linda; DONNELLY, Matt. **Are #OscarsSoWhite? Social Media, Advocacy Groups React to Whitest Oscars Since 1998**. The Wrap. Disponível em: <https://www.thewrap.com/are-oscarssowhite-social-media-advocacy-groups-react-to-whitest-oscars-since-1998/>. Acesso em: 18 mai. 2022.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GOHN, Maria da Glória. **Movimentos sociais e redes de mobilizações civis no Brasil contemporâneo**. Petrópolis: Vozes, 2010.

GRAY, Tim. Academy **President Cheryl Boone Isaacs: New Members Represent a 'Major Step' in Oscar Diversity**. Variety. 2016. Disponível em: <https://variety.com/2016/film/awards/new-oscar-members-cheryl-boone-isaacs-1201806211/>. Acesso em: 26 mai. 2022.

GREGOLIN, Maira Valencise. Vozes nômades: ativismo transmídia e mobilizações sociais. **Revista GEMInIS**, v. 3, n. 1, p. 6-24, 2012.

HORN, John; SPERLING, Nicole; SMITH, Doug. **From the Archives: Unmasking Oscar: Academy voters are overwhelmingly white and male**. Los Angeles Times. Disponível em: <https://www.latimes.com/entertainment/la-et-unmasking-oscar-academy-project-20120219-story.html>. Acesso em: 20 mai. 2022.

INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. **Areas of Crisis Expertise**. Institute for Crisis Management. Disponível em: <https://crisisconsultant.com/about-the-institute-for-crisis-management/areas-of-crisis-expertise/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. Aleph, 2015.

JENKINS, Henry. Participatory culture: From co-creating brand meaning to changing the world. **NIM Marketing Intelligence Review**, v. 6, n. 2, p. 34, 2014.

KEEGAN, Rebecca; ZAUZMER, Ben. **Is the Oscars' Inclusion Push Working? Breaking Down the Surprising Academy Numbers**. The Hollywood Reporter. Disponível em: <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/is-oscars-inclusion-push-working-surprising-academy-numbers-1275305/>. Acesso em: 5 jun. 2022.

KISSELL, Rick. **Final Oscar Ratings: 34.4 Million Viewers, Down Only 2% Among Blacks**. Variety. 2016. Disponível em: Final Oscar Ratings: 34.4 Million Viewers, Down Only 2% Among Blacks. Acesso em: 26 mai. 2022.

LAMBERT, Pam. **What's Wrong with This Picture?**. People. Disponível em: <https://people.com/archive/cover-story-whats-wrong-with-this-picture-vol-45-no-11/>. Acesso em: 14 mai. 2022.

LIGHTFOOT, Elizabeth Bradford. Consumer activism for social change. **Social work**, v. 64, n. 4, p. 301-309, 2019.

MACHADO, Jones. **Gestão Estratégica de comunicação de crise**. UFSM, 2020

MACHADO, Jorge Alberto S. Ativismo em rede e conexões identitárias: novas perspectivas para os movimentos sociais. **Sociologias**, p. 248-285, 2007.

MEGA BRASIL COMUNICAÇÃO. Anuário da Comunicação Corporativa 2021. São Paulo, 2021. Disponível em: <http://www.virapagina.com.br/megabrasil/anuario2021/82/>. Acesso em: 21 set. 2021.

MIN, Janice. **#OscarsSoWhite: Academy Chiefs Reveal Behind-the-Scenes Drama That Led to Historic Change (Exclusive)**. The Hollywood Reporter. 2016. Disponível em: <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-features/oscarssowhite-academy-chiefs-reveal-behind-859693/>. Acesso em: 22 mai. 2022.

MOLIANI, João Augusto. **O trabalho em agências de comunicação: processos produtivos e densificação da atividade no jornalismo de rabo preso com o cliente**. 2020. 270p. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

OSBORNE, Robert. **85 Years of the Oscar: The Official History of the Academy Awards**. Abbeville Press, f. 236, 2012. 472 p.

PLUS, AJ. **And the Oscar goes to...a white person! #OscarsSoWhite is back:**. Twitter: @ajplus. 2016. Disponível em: <https://twitter.com/ajplus/status/689125119495639040>. Acesso em: 19 mai. 2022

RAINEY, James; GRAY, Tim. **Diversity in Hollywood: Failure of Inclusion Plagues the Entire Industry**. Variety. Disponível em: <https://variety.com/2016/film/news/hollywood-diversity-oscar-entertainment-1201688382/>. Acesso em: 20 mai. 2022.

REGESTER, Charlene. African American Extras in Hollywood during the 1920s and 1930s. **Film history**, v. 9, n. 1, p. 95-115, 1997.

ROBERTSON IV, Gil. **Exclusive: First Black Academy President Talks One-on-One on #OscarsSoWhite**. Ebony. 2016. Disponível em: <https://www.eyony.com/entertainment/oscarssowhite-cheryl-boone-isaacs/>. Acesso em: 22 mai. 2022.

ROSA, Mário. A reputação sob a lógica do tempo real. **Organicom**, v. 4, n. 7, p. 58-69, 2007.

SPENCER, Samuel. **Every Black Actor Nominated for an Oscar**. Newsweek. Disponível em: <https://www.newsweek.com/oscars-black-oscar-winners-best-supporting-actor-actresses-1576146>. Acesso em: 14 mai. 2022.

SWANN, Patricia. **Cases in public relations management: The rise of social media and activism**. Routledge, 2014.

THE ACADEMY. **ACADEMY ESTABLISHES REPRESENTATION AND INCLUSION STANDARDS FOR OSCARS® ELIGIBILITY**. Oscars. Disponível em: <https://www.oscars.org/news/academy-establishes-representation-and-inclusion-standards-oscarsr-eligibility>. Acesso em: 5 jun. 2022.

THE ACADEMY. **ACADEMY TAKES HISTORIC ACTION TO INCREASE DIVERSITY**: Lifetime voting rights reframed; new governor seats added and committees restructured Goal to double number of diverse members by 2020. Oscars. 2016. Disponível em: <https://www.oscars.org/news/academy-takes-historic-action-increase-diversity>. Acesso em: 21 mai. 2022.

THOMSON, David. **The House That Mr. Mayer Built: Inside the Union-Busting Birth of the Academy Awards**: It all started when the original Hollywood mogul wanted to build a beach house. Vanity Fair. Disponível em: <https://www.vanityfair.com/hollywood/2014/02/secret-oscar-history>. Acesso em: 21 abr. 2022.

VAN RIEL, Cees BM; FOMBRUN, Charles J. **Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management**. Routledge, 2007.

WASHINGTON, Arlene. **The Origins of the Oscar: How the Prized Statue Got Its Name and More**. The Hollywood Reporter. Disponível em: <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/origins-oscar-how-prized-statue-870191/>. Acesso em: 21 abr. 2022.

WILLIAMS, David; OLANIRAN, Bolanle. Crisis communication in racial issues. **Journal of Applied Communication Research**, v. 30, n. 4, p. 293-313, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.